



2021年度（2022年2月期）第1四半期 （2021.3.1～2021.5.31）決算説明会



イオンモール株式会社

（東証1部：8905）

2021年7月6日

2021年度（2022年2月期）第1四半期決算説明会

2021年度第1四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
セグメント別損益増減（2019年度第1四半期対比）	P 4
セグメント別営業概況（中国・アセアン・国内）	P 5-7
国内既存83モール 専門店売上前期比（業種別）	P 8
損益計算書（要約）	P 9
セグメント別業績	P 10
貸借対照表（要約）	P 11
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 12

成長に向けた新たな施策の推進

海外における新規出店の加速（中国・ベトナム）	P 14-16
海外既存モールの収益力強化	P 17
防疫対策の継続的な進化	P 18-19
新たなテナント・業態の発掘	P 20
モール敷地を活用した新たな取り組み	P 21
次世代モールの構築（国内・海外）	P 22-23
都市型SC事業の推進	P 24
リアルとオンライン融合による顧客接点の創出	P 25-27
環境課題の解決に向けて	P 28-29
社会課題の解決に向けて	P 30
働き方改革・業務効率化の推進	P 31
社内公募による新たなワーキンググループを始動	P 32

経営方針

経営方針	P 34
長期ビジョン	P 35
中長期定量目標	P 36
目標とする経営指標	P 37
株主還元	P 38

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年経営計画	P 40
海外事業 新規出店の加速	P 41-43
海外事業 既存モールの収益力強化	P 44
国内事業 ローカライズの取り組み深化	P 45
国内事業 地域の健康拠点としての取り組み	P 46
国内事業 新たな業態開発による付加価値の創出	P 47
国内事業 次世代モールの構築	P 48
国内事業 事業ポートフォリオ改革	P 49
DX実現に向けた取り組みの方向性	P 50
成長施策の推進を図るガバナンス体制の構築	P 51
ファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化	P 52
ESG視点に基づく経営	P 53
マテリアリティへの対応	P 54
マテリアリティへの対応施策（取り組み推進事例）	P 55
中期3カ年経営目標	P 56
中期3カ年出店・活性化計画	P 57
中期3カ年設備投資計画・資金調達計画	P 58
2021年度（2022年2月期）連結数値計画	P 59-60

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 62-66
-------	---------

2021年度第1四半期 決算概要

連結業績概要

(単位：百万円)

■ 連結PL

	2021年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	前期比		2019年度 1Q実績	2019年度比		上期計画	進捗率(%)	(参考)		
			増減	%		増減	%			1Q計画	計画比	
										増減	%	
営業収益	76,207	52,790	+23,416	144.4	80,690	▲ 4,483	94.4	167,000	45.6	82,500	▲ 6,293	92.4
営業原価	58,456	43,933	+14,523	133.1	58,996	▲ 540	99.1	-	-	-	-	-
営業総利益	17,750	8,857	+8,892	200.4	21,693	▲ 3,943	81.8	-	-	-	-	-
販管費	6,928	6,386	+542	108.5	6,555	+372	105.7	-	-	-	-	-
営業利益	10,822	2,471	+8,350	437.9	15,137	▲ 4,315	71.5	26,500	40.8	12,500	▲ 1,678	86.6
経常利益	8,888	1,051	+7,836	844.9	12,862	▲ 3,974	69.1	23,000	38.6			
親会社株主に帰属する 当期純利益(▲純損失)	8,879	▲ 13,476	+22,355	-	7,991	+887	111.1	18,000	49.3			
1株当たり当期純利益(円)	39.02	▲ 59.23	+98.25	-	35.13	+3.89	-	79.10	-			

- ・新型コロナウイルスの感染状況は、国、エリアによって違いはあるものの収束に至らず、国内外の当社モールでは一部営業時間の短縮や臨時休業を実施。
- ・一時休業期間中の固定費等は、新型コロナウイルス感染症による損失として15億円を特別損失に計上。

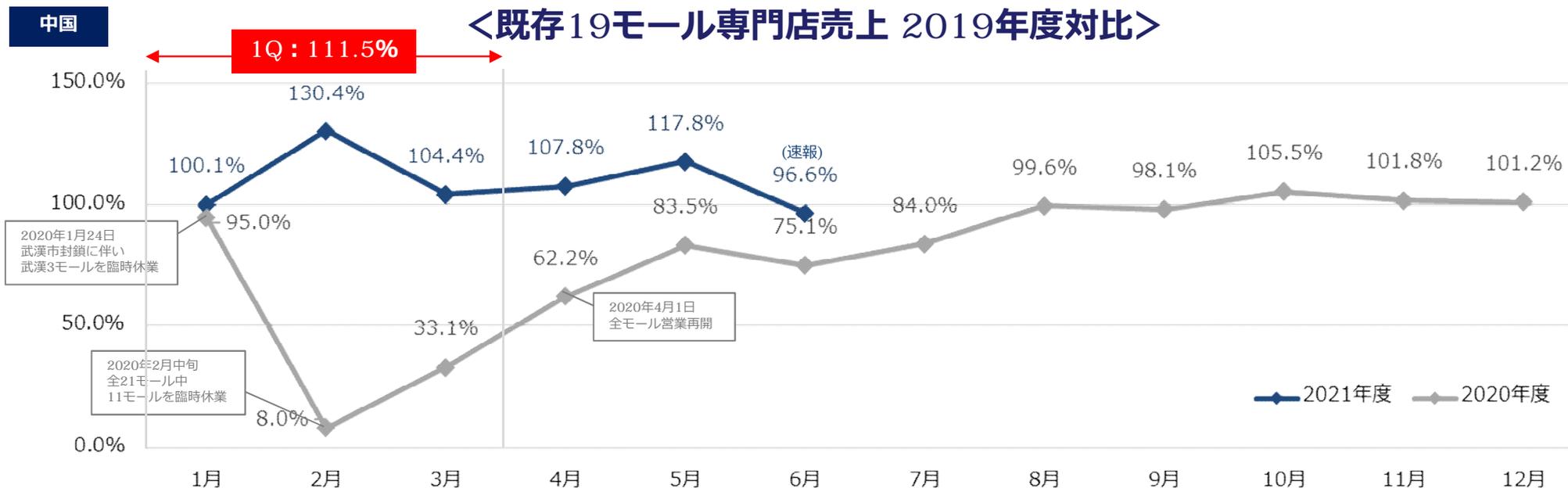
セグメント別損益増減（2019年度第1四半期対比）

単位：百万円

	営業収益			営業総利益			営業利益		
		2019-1Q実績	2019対比		2019-1Q実績	2019対比		2019-1Q実績	2019対比
国内モール	56,885	62,618	▲ 5,732	13,951	18,133	▲ 4,181	8,379	13,085	▲ 4,706
既存モール	53,448	60,689	▲ 7,240	13,360	18,114	▲ 4,753	-	-	-
新規モール	1,578	0	1,578	382	0	382	-	-	-
その他	1,858	1,928	▲ 70	208	18	189	-	-	-
都市型SC	5,139	5,957	▲ 817	174	374	▲ 200	▲ 343	▲ 247	▲ 95
国内計	62,024	68,575	▲ 6,550	14,125	18,507	▲ 4,381	8,035	12,837	▲ 4,802
中国	10,327	8,988	1,339	2,811	2,221	589	2,299	1,584	715
アセアン	3,854	3,126	728	807	958	▲ 151	480	709	▲ 228
ベトナム	2,200	1,203	996	682	430	251	537	322	215
カンボジア	786	968	▲ 181	198	314	▲ 116	172	283	▲ 111
インドネシア	867	954	▲ 86	▲ 73	213	▲ 286	▲ 216	103	▲ 320
その他	-	-	-	-	-	-	▲ 12	-	▲ 12
海外計	14,182	12,115	2,067	3,618	3,179	438	2,780	2,293	486
調整	-	-	-	6	6	-	6	6	-
国内・海外計	76,207	80,690	▲ 4,483	17,750	21,693	▲ 3,943	10,822	15,137	▲ 4,315

- ・ 国内は、4月25日に発令された緊急事態宣言に伴う一部モールの臨時休業および一部業種の休業、時間短縮等の影響が大きく減収減益での着地。
- ・ 中国は、専門店売上が2桁成長のトレンドに戻り増収増益を達成。
- ・ アセアンは、新規モール開業による増収効果があったが、カンボジア、インドネシアにおける新型コロナウイルス感染症拡大の影響から増収減益。

セグメント別営業概況（中国）



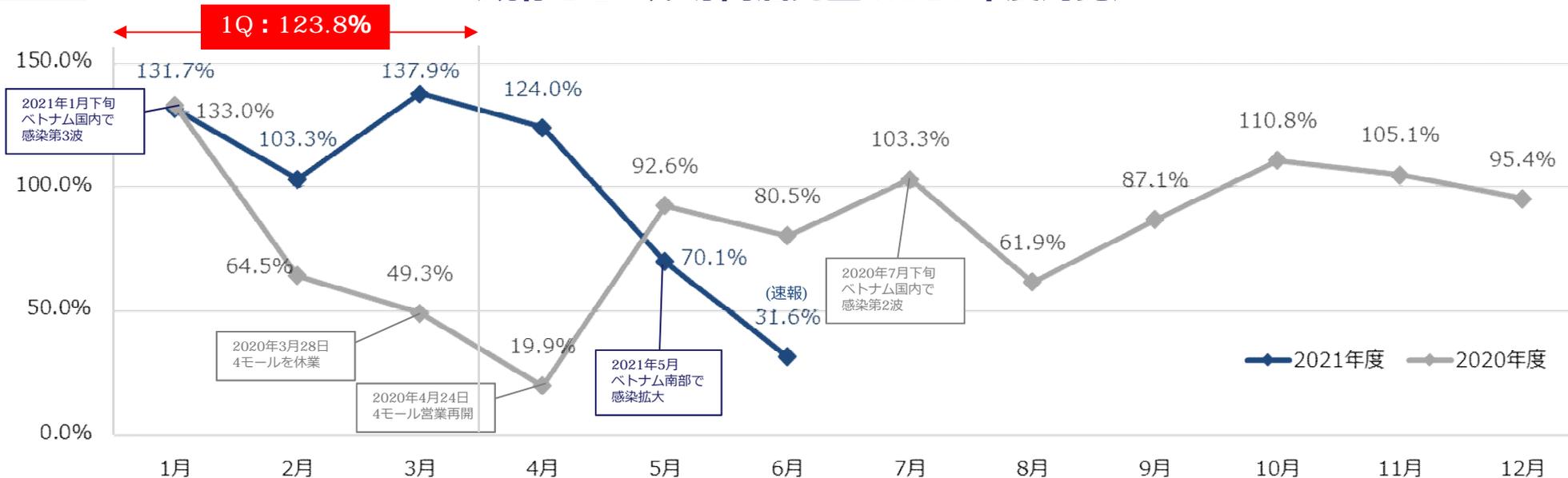
	<2020年度>												<2021年度> ※2019年度対比				
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	95.0%	8.0%	33.1%	62.2%	83.5%	75.1%	84.0%	99.6%	97.9%	105.5%	101.8%	101.2%	100.1%	130.4%	104.4%	107.8%	117.8%
物販	102.7%	10.5%	40.3%	73.1%	94.1%	81.4%	92.8%	106.3%	102.1%	106.6%	105.0%	100.6%	100.3%	144.7%	109.6%	111.7%	120.7%
飲食	83.5%	6.4%	28.5%	57.2%	78.3%	71.4%	84.7%	103.6%	101.8%	108.9%	102.8%	106.6%	104.8%	120.0%	106.2%	113.6%	120.6%
アミューズメント	70.4%	1.1%	0.6%	3.1%	30.7%	45.9%	69.6%	81.8%	74.6%	102.0%	84.8%	94.2%	105.9%	106.9%	100.3%	106.6%	121.8%
シネマ	48.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	35.2%	64.7%	73.2%	50.3%	91.3%	81.0%	85.7%	51.3%	36.7%	101.3%
来店客数	86.9%	16.3%	36.9%	59.2%	75.9%	71.3%	78.5%	90.8%	89.3%	92.8%	89.2%	94.2%	92.5%	107.0%	91.8%	95.4%	99.1%

- ・新型コロナウイルス感染症は概ね収束状況にあり、海外への移動制限が継続されていることから、中国国内での消費需要が高まっている。
- ・当第1四半期連結累計期間の既存モール専門店売上は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けていない2019年度対比でも111.5%と、コロナ前の2桁成長のトレンドに回復。
- ・6月度は、広東省において新型コロナウイルス感染症が拡大し、一時的に影響を受けたものの、足元は収束して再び2桁成長へ。

セグメント別営業概況（アセアン）

ベトナム

<既存4モール専門店売上 2019年度対比>



<2020年度>

<2021年度> ※2019年度対比

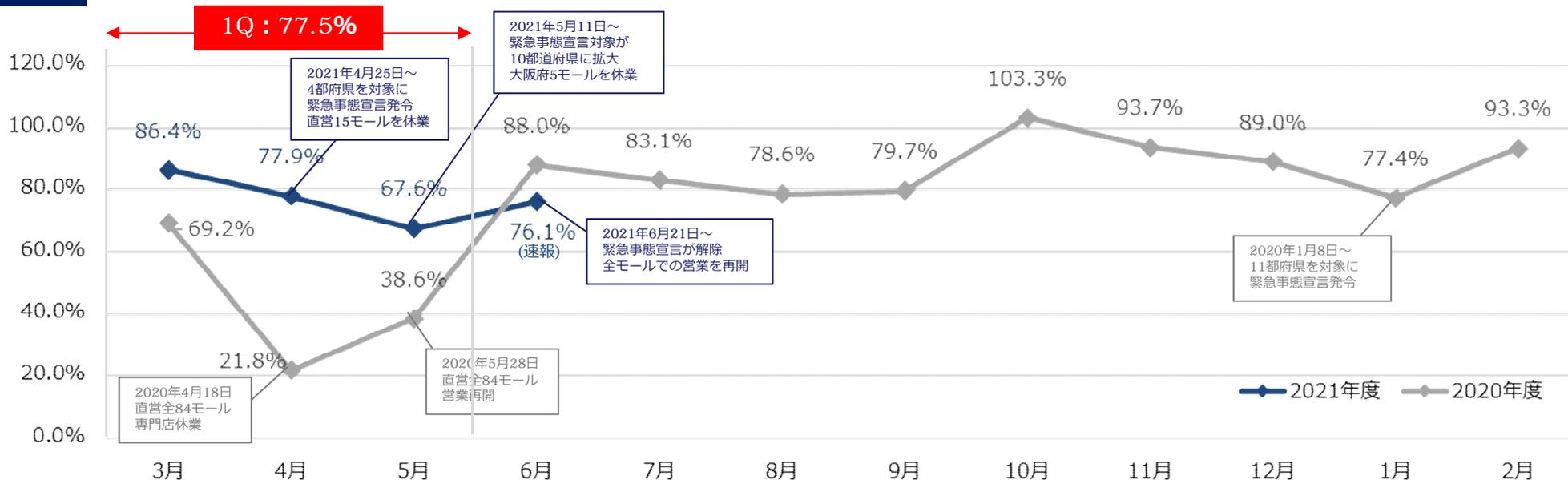
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	133.0%	64.5%	49.3%	19.9%	92.6%	80.5%	103.3%	61.9%	87.1%	110.8%	105.1%	95.4%	131.7%	103.3%	137.9%	124.0%	70.1%
物販	115.5%	79.0%	76.8%	22.9%	112.5%	88.3%	110.5%	66.5%	94.1%	126.4%	107.8%	103.4%	141.7%	142.3%	160.8%	144.8%	86.2%
飲食	133.0%	66.2%	51.1%	14.3%	80.9%	75.2%	104.6%	51.9%	81.8%	96.9%	99.9%	86.6%	130.1%	93.6%	123.2%	118.6%	62.4%
アミューズメント	112.8%	60.4%	56.7%	0.1%	57.2%	88.0%	106.3%	43.1%	88.1%	88.1%	107.8%	84.8%	84.6%	22.0%	67.2%	64.3%	15.2%
シネマ	150.2%	40.3%	22.4%	0.0%	18.5%	26.8%	63.9%	16.6%	53.3%	57.5%	75.8%	61.2%	87.5%	10.1%	176.0%	86.5%	18.0%
来店客数	125.7%	66.3%	52.3%	33.7%	78.5%	67.5%	91.0%	55.4%	74.8%	90.5%	93.3%	79.5%	97.0%	69.3%	87.5%	79.1%	51.8%

- ベトナムでは、当第1四半期連結累計期間の既存モール専門店売上は2019年度対比で123.8%と伸長。
- 足元では、新型コロナウイルス感染者が拡大しており、ホーチミン周辺の既存3モールにおいて専門店営業を臨時休業中。過去のレコードから、厳格なウイルス封じ込め対策により早期回復が期待できる。
- アセアン各国においては、安全・安心を第一に防疫対策の強化を図りながら、集客および売上の早期回復に向けた施策を推進。

セグメント別営業概況（国内）

日本

<既存83モール専門店売上 2019年度対比>



<2020年度>

<2021年度> ※2019年度対比

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	69.2%	21.8%	38.6%	88.0%	83.1%	78.6%	79.7%	103.3%	93.7%	89.0%	77.4%	93.3%	86.4%	77.9%	67.6%
物販	75.3%	24.9%	45.9%	100.5%	93.4%	89.1%	83.2%	106.7%	95.2%	93.7%	82.8%	98.6%	91.7%	83.1%	74.0%
飲食	62.0%	15.3%	25.8%	70.2%	73.4%	65.4%	78.0%	91.2%	88.3%	78.1%	68.2%	84.2%	79.5%	70.0%	56.6%
アミューズメント	64.0%	16.3%	15.8%	83.9%	76.5%	64.9%	84.1%	97.3%	113.9%	91.3%	71.1%	113.5%	96.2%	83.6%	65.3%
シネマ	30.6%	2.6%	2.2%	11.5%	31.5%	39.8%	64.5%	161.4%	126.9%	80.2%	74.0%	84.2%	76.6%	66.0%	42.2%
来店客数	78.9%	40.4%	53.7%	85.2%	83.4%	77.9%	84.6%	94.6%	93.3%	87.4%	80.4%	90.4%	82.8%	82.7%	76.2%

- 4月25日に4都府県を対象に緊急事態宣言が発令され、4月25日から5月11日まで東京都、大阪府、京都府、兵庫県のモール専門店および都市型SC30施設（内、直営モールは15）を臨時休業。
- 5月12日から緊急事態宣言の対象エリアが10都道府県に拡大されたが、営業制限の要請内容が緩和され、大阪府の10施設（内、直営モールは5）を除くエリアのモールでは一部専門店の休業および営業時間短縮により営業を再開。
- 6月20日まで緊急事態宣言が延長されたが、まん延防止重点措置の対象エリアと合わせて、段階的な解除が進み、6月21日より全てのモールでの営業を開始。

国内既存83モール 専門店売上前期比（業種別）

■ 業種別

	2020年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
専門店合計	44.0%	83.2%	91.8%	85.9%	76.0%
大型専門店小計	58.1%	101.0%	95.1%	99.8%	88.5%
衣料品	40.4%	88.2%	91.5%	81.1%	74.9%
服装品	44.5%	90.0%	86.7%	85.2%	76.3%
雑貨	53.9%	100.3%	100.4%	99.3%	88.3%
ホビー	59.0%	100.3%	104.3%	101.6%	91.4%
食品	69.3%	96.0%	100.4%	100.2%	91.7%
飲食	35.3%	69.4%	85.6%	76.1%	66.2%
アミューズメント	32.5%	73.5%	97.5%	87.5%	72.6%
シネマ	11.9%	30.0%	112.8%	79.1%	52.2%
サービス	26.5%	47.1%	69.0%	54.7%	48.8%
中小専門店小計	42.1%	80.7%	91.3%	84.0%	74.2%

2021年度 ※2019年度対比			
3月	4月	5月	1Q
86.2%	77.7%	67.5%	77.4%
96.3%	88.0%	78.1%	87.7%
82.5%	71.2%	61.6%	71.9%
83.0%	75.4%	67.1%	75.5%
101.8%	98.5%	87.9%	96.2%
101.8%	96.5%	87.7%	95.4%
107.5%	103.2%	97.9%	103.2%
79.5%	70.0%	56.6%	69.0%
96.2%	83.6%	65.3%	81.7%
76.6%	66.0%	42.2%	61.8%
53.0%	48.1%	41.3%	47.7%
84.8%	76.4%	66.1%	76.0%

損益計算書 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2022年2月期 第1四半期	比率	2021年2月期 第1四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	76,207	100.0%	52,790	100.0%	144.4%	+ 23,416	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール +14,648 百万円 ・日本 新規3モール (2019~2021年度) +1,424 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,465 百万円 ・日本 その他 +310 百万円 ・海外 +5,567 百万円
営業原価	58,456	76.7%	43,933	83.2%	133.1%	+ 14,523	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール +9,494 百万円 ・日本 新規3モール (2019~2021年度) +1,063 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,491 百万円 ・日本 その他 ▲2 百万円 ・海外 +2,477 百万円
営業総利益	17,750	23.3%	8,857	16.8%	200.4%	+ 8,892	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール +5,153 百万円 ・日本 新規3モール (2019~2021年度) +361 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲25 百万円 ・日本 その他 +312 百万円 ・海外 +3,090 百万円
販売費及び一般管理費	6,928	9.1%	6,386	12.1%	108.5%	+ 542	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 モール(OPA除く) +678 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲193 百万円 ・海外 +57 百万円
営業利益	10,822	14.2%	2,471	4.7%	437.9%	+ 8,350	
営業外収益	1,664	2.2%	1,271	2.4%	130.9%	+ 392	<ul style="list-style-type: none"> ・受取利息 +15 百万円 ・受取テナント退店違約金 +336 百万円 ・為替差益 ▲388 百万円 ・デリバティブ評価益 +433 百万円 ・補助金収入 +139 百万円
営業外費用	3,598	4.7%	2,691	5.1%	133.7%	+ 906	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 +321 百万円 ・為替差損 +593 百万円 ・デリバティブ評価損 ▲8 百万円
経常利益	8,888	11.7%	1,051	2.0%	844.9%	+ 7,836	
特別利益	8	0.0%	9	0.0%	84.0%	▲ 1	
特別損失	1,889	2.5%	17,863	33.8%	10.6%	▲ 15,974	<ul style="list-style-type: none"> ・減損損失 ▲1,812 百万円 ・新型コロナウイルス感染症による損失 ▲14,257 百万円 (前期計上: 15,818百万円、今期計上: 1,561百万円)
税金等調整前四半期純利益(▲純損失)	7,007	9.2%	▲ 16,802	▲31.8%	-	+ 23,809	
法人税等	▲ 1,876	▲2.5%	▲ 3,103	▲5.9%	-	+ 1,227	
四半期純利益(▲純損失)	8,884	11.7%	▲ 13,698	▲25.9%	-	+ 22,582	
非支配株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	4	0.0%	▲ 221	▲0.4%	-	+ 226	
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	8,879	11.7%	▲ 13,476	▲25.5%	-	+ 22,355	

※日本 新規3モール(2019年度1モール、2020年度1モール、2021年度1モール)

セグメント別業績

(単位：百万円)

2020年度対比	営業収益				営業利益			
	2021年度	2020年度	前期差	前期比	2021年度	2020年度	前期差	前期比
	1Q実績	1Q実績			1Q実績	1Q実績		
国内モール	56,885	40,502	16,383	140.5%	8,379	3,229	5,149	259.5%
都市型SC	5,139	3,673	1,465	139.9%	▲ 343	▲ 512	168	-
国内計	62,024	44,175	17,849	140.4%	8,035	2,716	5,318	295.7%
中国	10,327	4,985	5,342	207.1%	2,299	▲ 1,019	3,319	-
アセアン	3,854	3,629	225	106.2%	480	768	▲ 287	62.6%
海外計	14,182	8,615	5,567	164.6%	2,780	▲ 251	3,032	-
連結調整	-	-	-	-	6	6	-	100.0%
連結計	76,207	52,790	23,416	144.4%	10,822	2,471	8,350	437.9%

2019年度対比	営業収益				営業利益			
	2021年度	2019年度	2019年度差	2019年度比	2021年度	2019年度	2019年度差	2019年度比
	1Q実績	実績			1Q実績	実績		
国内モール	56,885	62,618	▲ 5,732	90.8%	8,379	13,085	▲ 4,706	64.0%
都市型SC	5,139	5,957	▲ 817	86.3%	▲ 343	▲ 247	▲ 95	-
国内計	62,024	68,575	▲ 6,550	90.4%	8,035	12,837	▲ 4,802	62.6%
中国	10,327	8,988	1,339	114.9%	2,299	1,584	715	145.2%
アセアン	3,854	3,126	728	123.3%	480	709	▲ 228	67.8%
海外計	14,182	12,115	2,067	117.1%	2,780	2,293	486	121.2%
連結調整	-	-	-	-	6	6	-	100.0%
連結計	76,207	80,690	▲ 4,483	94.4%	10,822	15,137	▲ 4,315	71.5%

貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2022年2月期 第1四半期	2021年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	115,674	131,442	▲ 15,768	
関係会社預け金	20,000	-	20,000	・イオングループ余資運用
その他	51,375	47,984	3,391	
流動資産	187,050	179,427	7,622	
有形固定資産	1,118,567	1,100,085	18,482	・有形固定資産の取得 + 15,142 百万円
無形固定資産	3,286	3,350	▲ 63	
投資その他の資産	118,520	111,336	7,184	・繰延税金資産 3,549 百万円 ・差入保証金 502 百万円
固定資産	1,240,374	1,214,771	25,602	
資 産	1,427,424	1,394,199	33,225	
未払法人税	1,638	7,024	▲ 5,385	
専門店預り金	40,781	60,223	▲ 19,441	前期末休日により、預り金返還が本年度にずれのため。
設備未払金	34,808	29,369	5,438	
その他	133,498	117,322	16,176	・短期借入金 + 1,500 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 + 16,774 百万円
流動負債	210,727	213,938	▲ 3,211	
固定負債	810,112	792,774	17,338	・社債 + 30,000 百万円 ・長期借入金 ▲ 18,879 百万円 ・預り保証金 + 3,164 百万円
負 債	1,020,839	1,006,712	14,127	
純 資 産	406,584	387,486	19,098	・当期純損失 + 8,879 百万円 ・配当 ▲ 4,550 百万円 ・為替換算調整勘定 + 14,890 百万円

自己資本	396,630	377,318	19,311
自己資本比率	27.8%	27.1%	0.7%
有利子負債	743,257	709,659	33,598
有利子負債比率	52.1%	50.9%	1.2%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.8	1.8	0.0
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.5	1.5	0.0

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

	2022年2月期 第1四半期	2021年2月期	前期末比 増減額
短期借入金	1,500	-	1,500
1年内償還予定の社債	30,000	30,000	-
1年内返済予定の長期借入金	50,404	33,629	16,774
社 債	360,000	330,000	30,000
長期借入金	169,915	188,794	▲ 18,879
小 計	611,819	582,424	29,394
リース債務	131,438	127,234	4,203
総 計	743,257	709,659	33,598

キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2022年2月期 第1四半期	2021年2月期 第1四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	▲ 9,951	▲ 53,137	43,186	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前四半期純利益 7,007 百万円 ・ 減価償却費 15,227 百万円 ・ 専門店売上預り金 ▲19,689 百万円 ・ 利息の支払額 ▲2,974 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲6,523 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 12,891	▲ 20,612	7,721	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲11,856 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,706 百万円 (海外土地使用权等) ・ 差入保証金の減少 (NET) ▲253 百万円 ・ 預り保証金の増加 (NET) 2,444 百万円 <p style="text-align: right;">} ※設備投資 13,563百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	20,273	31,004	▲ 10,730	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期借入金の増加 1,500 百万円 ・ 長期借入金の減少 (NET) ▲2,863 百万円 ・ 社債発行による収入 30,000 百万円 ・ 配当金の支払額 ▲4,550 百万円 ・ リース債務の返済による支出 (IFRS第16号影響額) ▲3,609 百万円
現金及び現金同等物 四半期末残高	126,410	69,660	56,750	

成長に向けた新たな施策の推進

海外における新規出店の加速（中国）

経済発展が著しい郊外エリアへ新規出店

イオンモール広州新塘（広東省広州市）



オープン日：2021年5月29日
敷地面積：138,000㎡
総賃貸面積：76,000㎡
駐車台数：4,600台
専門店数：220店舗



■ デジタル技術の導入



360度 取り囲むLEDビジョン



AIインフォメーション

■ 日本企業の進出



複合型屋内レジャー施設
ラウンドワンが中国初出店



海外における新規出店の加速（中国）

ドミナント戦略による出店加速 ～新たに3モールの出店が決定～

「①北京・天津・河北・山東」「②江蘇・浙江」「③湖北」「④広東」の4エリアでドミナント出店。

イオンモール武漢江夏（湖北省）



イオンモール杭州銭塘新区（浙江省）



イオンモール長沙茶塘（湖南省）



湖南省長沙市人民政府との 協力連携に関する協定書の締結



湖南省を新たな出店エリアと位置づけ、
湖北省・湖南省を内陸部の核に出店を加速する

海外における新規出店の加速（ベトナム）

各地方政府との相互協力による出店加速

（各地方政府とショッピングモール開発に関する投資および事業推進に関する包括的覚書を締結）

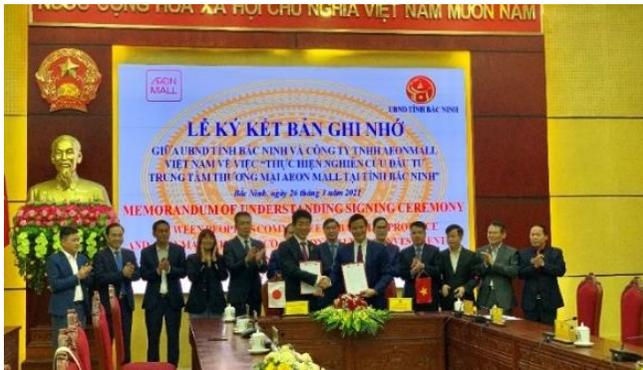
■ 2020年までの実績

- ・ハノイ市 2017年6月
- ・ハイフォン市 2017年10月
- ・ホーチミン市 2020年10月

■ トウア・ティエン・フエ省 2021年2月



■ バクニン省 2021年3月



■ ドンナイ省 2021年5月



海外既存モールの収益力強化

<既存店リニューアル>

イオンモールBSD CITY
2021年4月22日リニューアルオープン



ファッション・コスメ雑貨・グローバルブランドなど
新規店舗32店舗を含む53店舗を刷新

イオンモール武漢金橋
2021年4月30日リニューアルオープン



キッズ・サービス、飲食など
新規店舗45店舗を含む65店舗を刷新

イオンモール武漢経開
2021年5月1日リニューアルオープン



スポーツゾーン拡大、キッズ関連店舗を充実し
新規店舗42店舗を含む76店舗を刷新

中国初開催

究極のローカライズ企画 **ハピネスモール**

地域の魅力を磨き続ける究極の取り組み（＝“ローカライズ”）を推進することを目的に、
山東省エリアのモールに勤務する若手社員が企画して実施。

イオンモール青島西海岸新区 宝山ブルーベリー文化祭

青島西海岸地区宝山町の特産品であるブルーベリーの
認知度向上を目的に、宝山ブルーベリー協会と協働で開催。

ブルーベリー市場

イオン及び専門店8店舗
による宝山ブルーベリー
を使用した限定メニュー
や、宝山農家によるおす
すめ商品を販売。



ブルーベリー ケーキづくり体験

ケーキ専門店「皇家美
孚」協力のもと近隣の
幼稚園児を招いてケー
キ作りイベントを実施



防疫対策の継続的な進化

早稲田大学との共同研究を開始

感染症対策に対し、学術的な検証・評価を通じて、今後の次世代モール構築に向けた新たな知見を獲得することを目的に、早稲田大学理工学術院と共同研究を開始。依然、新型コロナウイルス感染症の収束見通しが立たない中、今後の恒久的な感染症対策の実施も視野に入れ、さらなる「安全・安心」な空間をお客さまにご提供できるよう、これまでの感染症対策を通じた次世代モールの構築に注力していきます。

検証概要：室内環境及び換気設備の性能調査、感染症対策の調査、次世代モール構築に向けた快適性の高いモール環境の検討

実証期間：2021年4月～2022年3月

早稲田大学 創造理工学部 建築学科 田辺新一 研究室

建築環境学を専門とし、新型コロナウイルス感染症対策として注目を浴びた「換気」、また感染症について、建築環境の視点から先進的に研究に取り組む。

防疫対策の実施による安全・安心な環境の提供 ～イオンモール川口の取り組み～



館内のCO2濃度を測定。良好な室内空気環境を維持するための換気量が確保できているかを表示しています。



フードコートでは客席の距離を一定程度確保。キッズエリアでは、家族連れが安心して利用できる環境づくりを行いました。



館内の休憩スペースでは感染症対策として十分なキープディスタンスが確保できる形状のベンチを導入しております。

② C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化

防疫対策の継続的な進化

新規出店モールにおける

「WELL Health-Safety Rating」の取得



公衆衛生等の専門家の知見を踏まえて設立した「WELL Health-Safety Rating」は、IWBI（The International WELL Building Institute）が2020年6月に新たに設けた「WELL 健康安全性評価」になります。ウィズコロナ禍において、来訪者や従業員などの健康と安全に配慮し、施設を管理・運営していることを第三者検証機関により、審査するグローバル基準の評価となります。



新たな専門店・業態の発掘

POP UP区画の新設

目的

- ① ECブランド リアル誘致
- ② 新規テナント発掘



内照式ポップアップストア（頭文字でPUS）看板を設置



デジタルとリアル融合型店舗の導入

<アパレル×デジタル> ONWARD CROSSET STORE



オンワード初の本格OMOストア



モール敷地を活用した新たな取り組み

モール周辺敷地へのコンセプトエリアの増設

既存モールの周辺敷地の新たな活用として、地域行政と連携し、新たなライフスタイルに合わせた環境を形成。人々の交流を促す賑わいを生むことで、従来のショッピングモールにはない新たな価値を創造。



周辺の自然環境を活かし自然と調和したコンテンツを導入し“ここにしかない”という特別感を得られるゾーンを形成

新たなライフスタイルを提案しながら、広場を中心にアウトドアやスポーツを体験・体感できるエリアとして形成

屋外スペースのテラスエリアとしての活用



飲食ゾーンに隣接したテラスエリアの環境を整備することで、換気の良い客席を提供。飲食店の売上支援につなげる。

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進



次世代モールの構築（国内）



イオンモール白山
2021年7月19日グランドオープン

敷地面積：175,000㎡ 総賃貸面積：74,000㎡
駐車台数：3,800台 専門店数：200店舗



天候が優れないときでも、館内どこでも「街歩き」が楽しめるよう、白山の自然を感じられる緑豊かな街路樹が立ち並ぶ空間を創出。メインモールの中央に位置する「かがやきストリート」は、大小の木々あふれるモダンな街並み空間を演出し、お客さまがまるで本当の街を散策しているような空間づくりを目指しています。



中央部は、建物のランドマークとなる大屋根と換気窓付ガラスカーテンウォールを設け、自然光や風を「かがやきストリート」へ取り入れるとともに、街並みの表現を建物内外に連続させて、にぎわいを繋げるデザインとしています。



館内で「街歩き」を体感して頂けるようモール全体を街としてとらえ、さまざまな街のシーンを演出します。

開放感があり、自然を感じられるモールづくりにより 街のコミュニティの場としての機能を果たす

次世代モールの構築（海外）

インドネシア イオンモール タンジュンバラット

オープン : 2021年度予定
敷地面積 : 約 55,000㎡
総賃貸面積 : 約 42,000㎡ (オフィス含む)
駐車台数 : 約 1,500台 (車換算)
専門店数 : 約 150店舗



複合開発プロジェクトとして現地法人とアライアンス

ベトナム (仮称) イオンモール ホアンマイ

オープン : 2023年度以降予定
敷地面積 : 約 60,000㎡
総賃貸面積 : 約 84,000㎡ (オフィス含む)
駐車台数 : 約 3,000台 (車換算)
専門店数 : 約 200店舗



当社が商業・オフィス複合型施設として一体開発。

現地法人
(オフィス・レジデンス)



イオンモール
(商業施設)

イオンモール
オフィス、商業施設

**海外事業においても、オフィス複合型施設を展開。
地域のニーズに応えることで地域インフラとしての機能を強化。
地域と共生する当社が新たな価値を提供していきます。**

都市型SC事業の推進

新OPA（ターミナル立地型）

ターミナル立地中心の都市型施設の管理・運営に特化し、経営リソースを集中することにより、新たな価値を創造。

【対象施設】

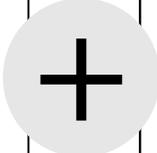
- ・三宮オーパ
- ・仙台フォーラス
- ・横浜ビブレ
- ・キャナルシティオーパ
- ・新百合丘オーパ
- ・金沢フォーラス
- ・三宮オーパ2
- ・高崎オーパ



高崎オーパ



キャナルシティオーパ



OPA（デイリーニーズ型）

当社のリーシング力を活かし、地域のデイリーニーズを満たす施設への変革を進めるとともに、各エリアの事業部が営業体制をフォローすることで施設の収益力向上および効率化を推進。

【対象施設】

- ・北大路ビブレ
- ・湘南藤沢オーパ
- ・明石ビブレ
- ・河原町オーパ
- ・聖蹟桜ヶ丘オーパ
- ・横浜ワールドポーターズ
- ・心齋橋オーパ
- ・名古屋mozoオーパ
- ・ビブレゾーンレイクタウン
- ・水戸オーパ
- ・秋田オーパ
- ・那覇オーパ
- ・八王子オーパ
- ・大分オーパ



横浜ワールドポーターズ



大分オーパ

都市型SC事業(OPA)の重点課題

- ①ニューノーマルに即した施設づくり
- ②既存店活性化の成功
- ③空床率改善



リアルとオンラインの融合による顧客接点の創出

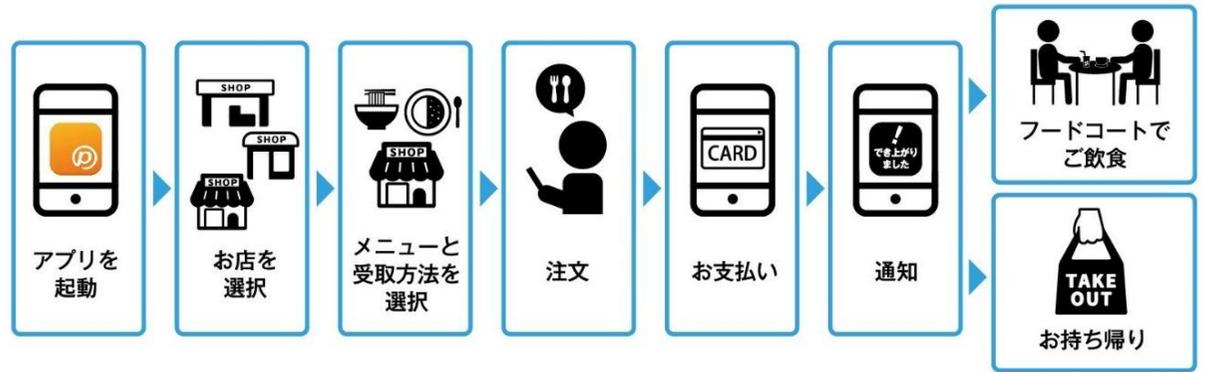


リアルとオンラインの融合による顧客接点の創出

イオンモール白山
デジタル活用による新たなショッピング体験

＜モバイルオーダーサービスの導入＞

スマートフォンを活用し、イオンモールアプリから各飲食専門店のメニューやテイクアウト商品をオーダーし、モバイル上で決済、店頭で待つことなく受け取ることができる「モバイルオーダーサービス」を導入予定。(2021年秋)



＜サインエージによる情報発信＞



1Fに300インチのLEDビジョン、吹き抜け壁面に横型LEDビジョンを設置。イベント情報や地域情報などを積極的に発信。

＜ショッピングモビリティ導入＞



疲れず楽しくショッピングしたいというご要望にお応えするべく、お客さまが安心して操作ができるハンドル設計、長時間乗っても疲れにくいクッション性の高いシート採用した「ショッピングモビリティ」を導入

＜館内配送ロボットの導入＞



フロアガイド等をのせたロボットが館内を回遊

＜LIVE SHOPPING＞



リアル拠点の新たな価値創造を目的に、専門店から個性豊かなスタッフの皆さまが、お客さまとコミュニケーションをとりながらおススメの商品をライブ動画で配信。リアルショッピングとデジタルを融合し、接客を通して専門店スタッフ一人ひとりのキャラクターや魅力を知りファンとなっていただけ、新たなお買い物体験をご提供します。

＜お客さまの声のデジタル化＞



紙ベースで回答していたお客さまの声をデジタル化

リアルとオンラインの融合による顧客接点の創出

イオンモールアプリのダウンロード促進

・累計ダウンロード数 **約390万DL** (5月末時点) ・月間アクティブユーザー数 **約120万**
アプリを通じてエリア内のお客さまとイオンモールとのタッチポイントを増やすことでコミュニケーションを図る



環境課題の解決に向けて

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

2025年までに全モールのCO2フリー電力での運営実現を目標

当社は、脱炭素社会の実現に向けて、太陽光発電設備およびEV充電器の設置等の省エネルギー活動を継続的に推進しています。イオングループでは、2018年に「イオン脱炭素ビジョン2050」を策定し、省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用等を通じて、2050年に向けて「脱炭素社会」の実現をめざしており、当社では2025年までに全モールの使用電力を全量再生可能エネルギーにより運営することを目標としています。



太陽光発電設備（イオンモール座間）



EV充電器（イオンモール新利府南館）



PPA（電力販売契約）モデル（イオン藤井寺ショッピングセンター）

イオンモール川口 電気・ガスCO2排出量実質ゼロモールの運用開始

省エネルギーの取り組みを行なうことに加え、東京電力エナジーパートナー株式会社の「非FIT非化石証書付電力メニュー（※1）」により実質的にCO2排出量ゼロとなる電気を調達。都市ガスは東京ガス株式会社から「カーボンニュートラル都市ガス（※2）」の供給を受け使用。



※1. 非FIT非化石証書付電力メニューとは、東京電力が調達した環境価値を、系統電気と一緒にお客さまの需要場所に送るメニューです。実質的にCO2フリー電気を使っているとみなせるものです。

※2. カーボンニュートラル都市ガス：天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、CO2クレジットで相殺（カーボン・オフセット）し、燃焼させても地球規模ではCO2が発生しないとみなされるものです。なお、対象となるCO2クレジットは、信頼性の高い検証機関が世界各地の環境保全プロジェクトにおけるCO2削減効果をCO2クレジットとして認証したものです。

環境課題の解決に向けて

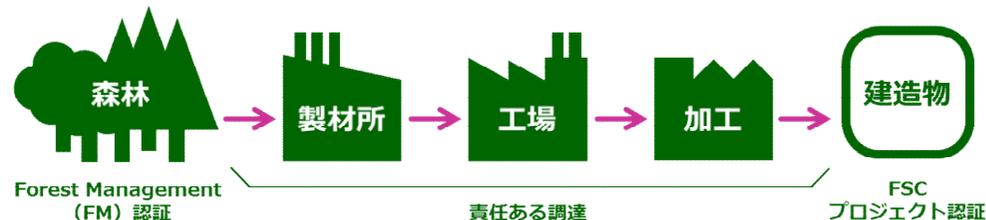
FSC®プロジェクト認証（全体認証）の取得

3月にオープンしたイオンモール新利府 南館（宮城県）では、3階に設置した子どもの遊び場「モクイクひろば」において、使用されたスギ材・ナラ材の全てが責任ある調達をされたFSC認証材であることから、「FSC®プロジェクト認証（全体認証）」を国内の商業施設で初めて取得。



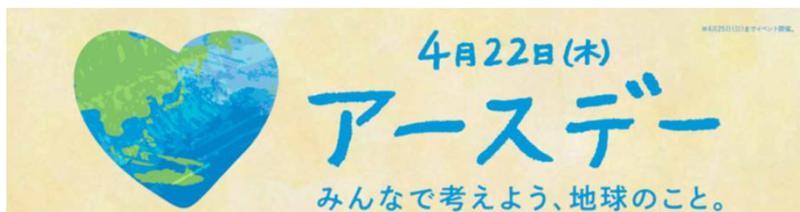
FSC®プロジェクト認証

国際的NGOであるFSC（Forest Stewardship Council®：森林管理協議会）の理念に基づき、環境・社会・経済の観点より適切に管理された森林から算出されたFSC認証材を、他の材の混入等なく、正しく追跡可能な調達方法により作られた建造物であることを証明するもの。



「アースデー」の取り組み

地球環境について考える日として提案された記念日「アースデー」である4月22日より4日間、お客さまとともに地球を想う大切な時間を過ごすための取り組みを実施。



イオンサステナキャンパスの開催

お客さまとともに環境問題について学ぶ取り組みとして、環境の日である6月5日より全国のモールで「イオンサステナキャンパス」を開催。イベントの開催を通じて、今後もお客さまとともに、地球と未来のために大切なことを一緒に考え行動することで持続可能な社会の実現に貢献していきます。



社会課題の解決に向けて

ワクチン接種 会場提供の促進



イオンモール春日部（埼玉県）ワクチン接種会場

全国の行政や自治体からの要請に応じてワクチン接種会場を提供。イオングループでは、2021年6月時点で約30の自治体との間で館内施設を接種会場として提供することが決定。

アセアンにおける社会貢献活動



支援金の贈呈（ベトナム）



募金・支援金の贈呈（カンボジア）

アセアン各国は、新型コロナウイルス感染症の影響で行動制限や経済活動の停滞が続いていることから、各国政府が進めるコロナワクチン接種の促進及び、疫病対策と経済回復の一助となることを目的に合計6千万円の寄付を行いました。カンボジアにおいては、赤十字への寄付に加えて、当社モールでのマスク配布を実施。

産学連携協力の取り組み

新型コロナウイルス感染症の影響により、学生にとって学問や文化活動の発表の場が制限されている中、当社モールを活動発表の場として活用していただく取り組みを推進

イオンモールNagoya Noritake Garden 学校法人三幸学園と連携覚書を締結



2021年秋オープン予定のイオンモールNagoya Noritake Garden（愛知県）では、学校法人三幸学園との間で「産学連携協力に関する連携覚書」を締結。学問や文化活動の発表の場が制限されている中、学生が興味を持って学び、日々努力して取り組んできた成果を表現できる場所を作るため、相互連携を図ります。

イオンモール白山 「かがやき、あつまるプロジェクト」の実施



『食』『文化』『体験・体感』の3本の柱を軸に、地域の魅力を発信し、地域の多様な人々に「かがやく」場所を提供し続けることで地域の活性化と発展に寄与

＜白山市内3校との産学連携協力＞

学校法人国際ビジネス学院、学校法人金城学園、石川県立翠星高校との間で「産学連携協力」に関する覚書を締結しました。モールが学校側に発表場所を提供し、学校側は研究発表やイベントに活用する等、各校との連携を深めて、地域振興や教育、地域の皆さまの健康増進に貢献していきます。

働き方改革・業務効率化の推進

本社オフィスのレイアウト変更

働き方改革の1つとして、オフィス内にコミュニケーションエリアを創出

テレワーク推進により在社率が減少したことをきっかけにオフィススペースの価値を見直し、フレアドレス化やABWの考えに基づいたコミュニケーションエリアの創出を行いました。

アクティブミーティング



社内プレゼンやディスカッションなど、気楽に参加、モニターなどで視角的な共有も可能。



じっくり話す



視界を程よく遮られ、かつオープンの中の環境で、気楽にディスカッションできる空間。

ブレストミーティング



複数人でのブレインストーミングやモニターを見ながらの打合せなど汎用性のある環境。



集中エリア



WEB会議も可能なフルクローズ型のワークブースや吸音パネルに囲まれたソロブースを配置。

※ABWとは、「Activity Based Working（アクティビティ・ベースド・ワーキング）」の略。「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方のこと。

社内公募による新たなワーキンググループを始動



studio LIFE DESIGN 始動



暮らしの未来を、先回りしよう。

studio LIFE DESIGN

イオンモールが取り組むライフデザインとは何か。
 どうすれば、人々の暮らしを、
 そして、社会をも、変えていくことができるか。

そのためには、誰よりも、未来を先回りする必要があります。
 だから、イオンモールは「studio LIFE DESIGN」を発足します。

イオンモールの未来を考えるだけじゃない。
 お客様の未来を、社会の未来を、考える取り組みです。

その未来に、地域・社会が抱える課題を解決できる、
 不動産業に縛られない次のビジネスの形があるはず。

Studio LIFE DESIGNの目的

未来の を創る。

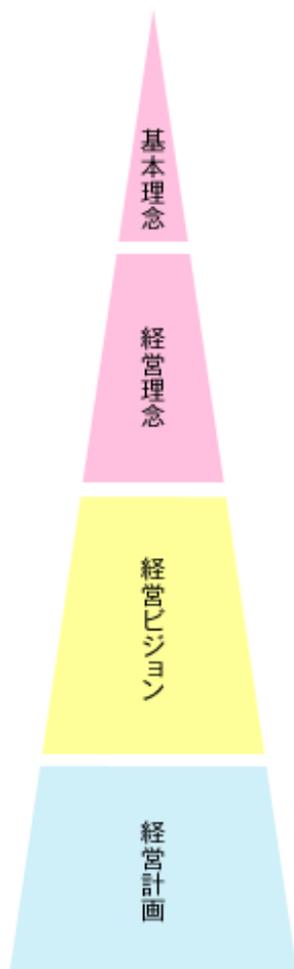
- ◇ 2030年のありたい姿を、共に創る。
- ◇ 策定・実行プロセスを通して、共感する仲間を創る。
- ◇ ちょっと先の未来へ、全従業員の新しい意識を創る。

- 募集人数：20名程度
- 受付対象者：全従業員

2021.7 START !

經營方針

経営方針



[基本理念]
お客さま第一

[経営理念]
イオンモールは、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerです。
※Life Designとは商業施設の枠組みを越えて、一人ひとりのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、ショッピングだけでなく、人との出逢いや文化育成なども含めた“暮らしの未来”をデザインすること。

[経営ビジョン アジア50億人の心を動かす企業へ]

- ・私たちは、パートナーとともに、地域の魅力を磨きつづける究極のローカライズに挑戦します。
- ・私たちは、一人ひとりがLife Design Producerとして、商業施設の枠組みを越え、新たな「暮らし」を創造する事業領域を拓き、成長し続けます。
- ・私たちは、世界中の拠点をはじめとする全ての資産を活かし、永続的に発展することで、強い財務体質と強固な事業基盤を構築します。
- ・私たちは、革新し続けるプロフェッショナル集団です。
- ・私たちは、お客さまに徹底して寄り添い、生涯わすれえない思い出となる最良の体験を共有します。

[2025年にめざす姿・中期3ヵ年経営計画]

イオンモールのめざす姿

地域・社会の抱える課題に、ソリューションを提供することを事業とし、イオンモールが、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラの地位を確立

長期ビジョン

◆長期ビジョン (2021年4月8日変更)

2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、利益成長1年分を逸失したこと、また、特に海外において新規物件地の交渉や街づくりに遅れが生じたことを踏まえ、以下の内容に変更。

2025年にめざす姿

<定性目標>

- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益1,000億円超、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外事業は営業利益350億円（利益率20%）、70モール体制と、現状（2016年度）の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

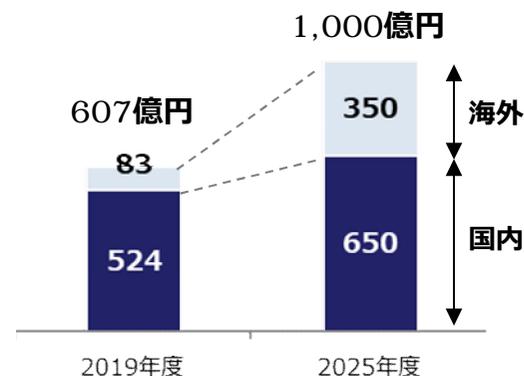


- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール**連結営業利益900億円超**、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④**海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率25%）**をめざす。

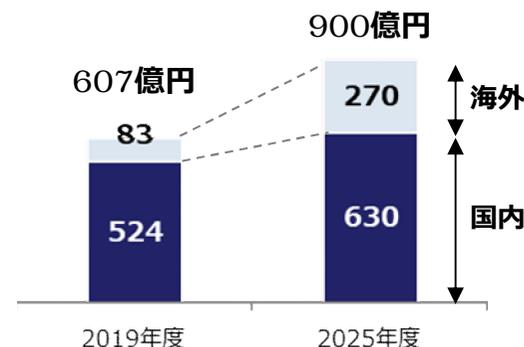
※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、2026年度に連結営業利益1,000億円超をめざす。
 ※2025年度時点で、70モール体制となるパイプラインを確保し、2028年度に70モール体制とする。

<定量目標>

(変更前)



(変更後)



中長期定量目標

(変更前)

2020-2022年度中期計画 2025年にめざす姿		2019年度 実績		2022年度 ※中期3カ年計画		2025年度	
損益計画	営業収益	3,241 億円		3,900 億円		5,000 億円	
	営業利益	607 億円	※利益率18.8%	740 億円	※利益率19.0%	1,000 億円	※利益率20.0%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	550 億円	(74.3%)	635 億円	(63.5%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)	180 億円	(24.3%)	350 億円	(35.0%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲2 億円	(▲0.3%)	10 億円	(1.4%)	15 億円	(1.5%)
経営指標	EPS成長率 ※2019~2025年度までの年率成長率	-		5.0 %		7 %以上	
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		5.0 倍以内		4.5 倍以内	
	ROIC	4.3 %		4 %以上		5 %以上	



(変更後)

2020-2022年度中期計画 2025年にめざす姿		2019年度 実績		2022年度 ※中期3カ年計画		2025年度	
損益計画	営業収益	3,241 億円		3,600 億円		4,400 億円	
	営業利益	607 億円	※利益率18.8%	680 億円	※利益率18.9%	900 億円	※利益率20.5%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	527 億円	(77.5%)	618 億円	(68.7%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)	145 億円	(21.3%)	270 億円	(30.0%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲2 億円	(▲0.3%)	8 億円	(1.2%)	12 億円	(1.3%)
経営指標	EPS成長率 ※2019~2025年度までの年率成長率	-		5.0 %		7 %以上	
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		5.0 倍以内		4.5 倍以内	
	ROIC	4.3 %		4 %以上		5 %以上	

目標とする経営指標

■ 経営指標

2019年度よりIFRS第16号が適用となったこと、また、将来にわたるキャッシュ・フローの最大化および企業価値向上を目的として、目標とする経営指標（2025年度目標）を見直します。

項目	分類	目標値 (2025年度時点)	2019年度末	2020年度末
EPS (1株当たり利益)成長率	成長性指標	年率7% (2019~2025年度の年率成長率)	2.1% (前期比)	—
純有利子負債EBITDA倍率	安全性指標	4.5倍以内	4.7倍	6.0倍
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	5%以上	4.3%	2.2%

※EPS：親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均株式数

純有利子負債EBITDA倍率：(有利子負債－現金及び現金同等物の期末残高) ÷ (営業利益＋キャッシュ・フロー計算書上の減価償却費)

投下資本利益率：営業利益×(1－実効税率) ÷ (期首・期末平均自己資本＋期首・期末平均有利子負債)

※2020年度のEPS成長率は、同年度の1株当たり当期純利益が損失であるため算出していません。

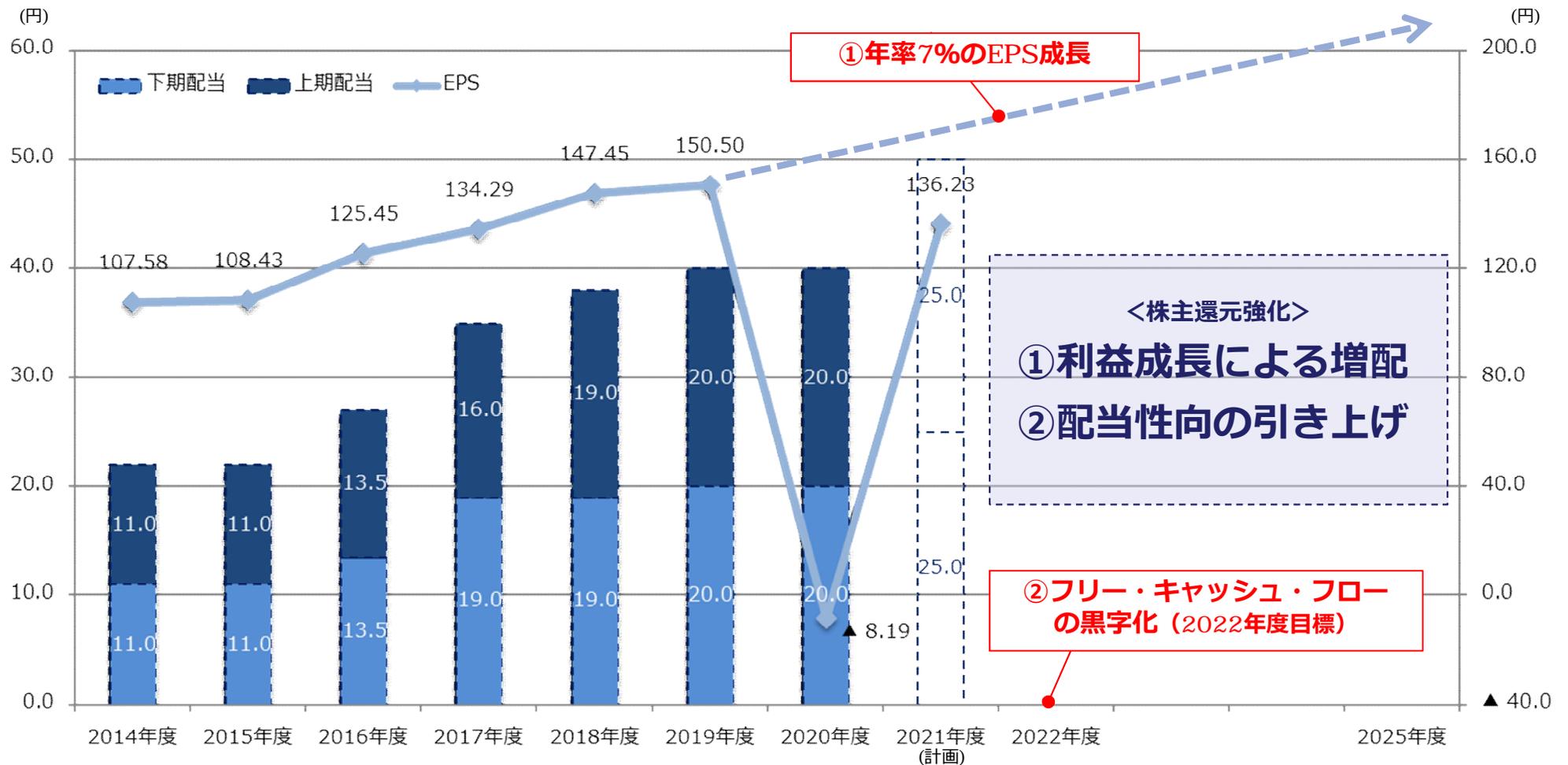
(参考) 従来の経営指標

項目	分類	目標値	2019年度末	IFRS第16号 影響額控除後 2019年度末
自己資本比率	安全性指標	30%以上	28.5%	31.5%
ネット・デット・エクイティ・レシオ	安全性指標	1倍程度	1.5倍	1.2倍
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	6%以上	4.3%	4.9%

※自己資本比率：自己資本／総資産

ネット・デット・エクイティ・レシオ：(有利子負債－現預金)／自己資本

株主還元



利益成長による増配
 2025年にめざす姿の実現に向け、年率7%でのEPS成長を目標に設定。



配当性向の引き上げ
 海外事業が利益拡大ステージに入っており、今後持続可能な成長計画が見込まれることから、2021年度より連結配当性向を従来の25%以上から30%以上に変更。

中期3カ年経営計画 (2020-2022年度)

中期3カ年経営計画

■ 中期3カ年成長施策

- ①海外における高い利益成長の実現
- ②国内における安定的成長の実現
- ③成長を支えるファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化
- ④ESG経営の推進

上記成長施策の推進において以下の経営課題およびめざす姿を策定

1. 海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速
2. C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化
3. 次世代モールの構築と都市型S C事業の推進
4. D Xの推進
5. 中期戦略の立案・推進とE S G視点に基づく改革の加速

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外事業 新規出店の加速

■ 中国

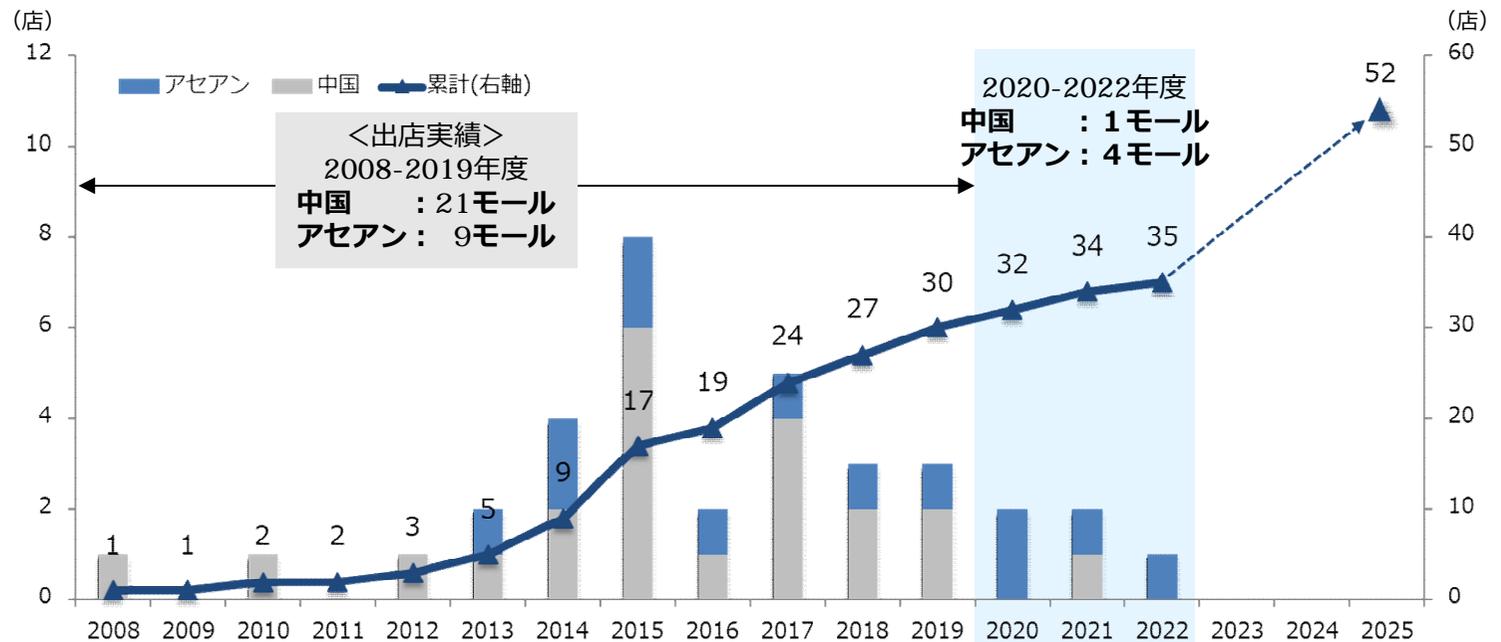
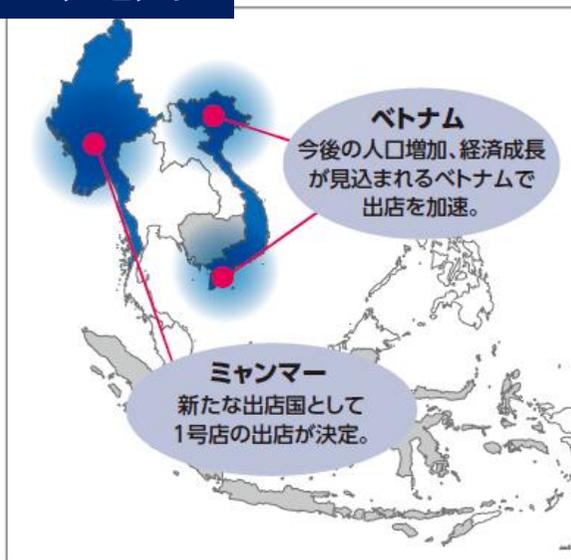


■ 2025年度までの出店計画

2025年70モール体制を計画していたが、コロナ禍により、交渉、出店予定地の街づくりが後ろ倒しになり、2025年50モール体制へ計画変更するが、2025年度までに70モール体制となる仕込みは完了させる。

	2019年度末 時点	2020-2022			2023-2025 年度	2025年度末 時点
		2020年度	2021年度	2022年度		
海外	30	2	2	1	5	52
中国	21	0	1	0	1	29
アセアン	9	2	1	1	4	23

■ アセアン



①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速



海外事業 新規出店の加速（ベトナム）

各地方政府との相互協力による出店加速

（各地方政府とショッピングモール開発に関する投資および事業推進に関する包括的覚書を締結）

■ハノイ市 2017年6月



■ハイフォン市 2017年10月



■バクニン省 2021年3月



■トゥア・ティエン・フエ省 2021年2月



■ドンナイ省 2021年5月



■ホーチミン市 2020年10月



①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速



海外事業 新規出店の加速（ベトナム）

■ベトナムの出店計画

20モール体制の実現に向けて、2025年度時点で16モール体制を計画。2021年度中に20モールの物件仕込みの完了をめざす。



■ベトナムの出店パイプライン状況

2025年度までの出店候補地は本年度（2021年度）中に社内承認を得て、条件交渉に入る予定。2026年度以降の出店候補地も随時社内承認手続きの準備を進めている。

- ◎：開業予定
- ：土地使用権契約締結済み
- ▲：土地使用権契約締結予定

		~2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
北部エリア	7号店	○			◎			
	10号店	○				◎		
	11号店		○			◎		
	14号店		▲				◎	
	15号店		▲				◎	
	16号店		▲				◎	
	17号店		▲					◎
	18号店		▲					◎
中部エリア	13号店		○				◎	
	19号店		▲					◎
南部エリア	8号店		○		◎			
	9号店		▲		◎			
	12号店		▲			◎		
	20号店		▲					◎
開業モール数	単年	-	0	0	3	3	4	4
	累計	6	6	6	9	12	16	20

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速



海外事業 既存モールの収益力強化

■エリアドミナンス強化

①増床・リニューアル

- ・専門店契約満了（3年毎）のタイミングで、専門店入替中心のリニューアル、賃料改定を実施。
- ・計画的な増床により、マクロ環境に左右されずに、売上・収益の拡大が可能。

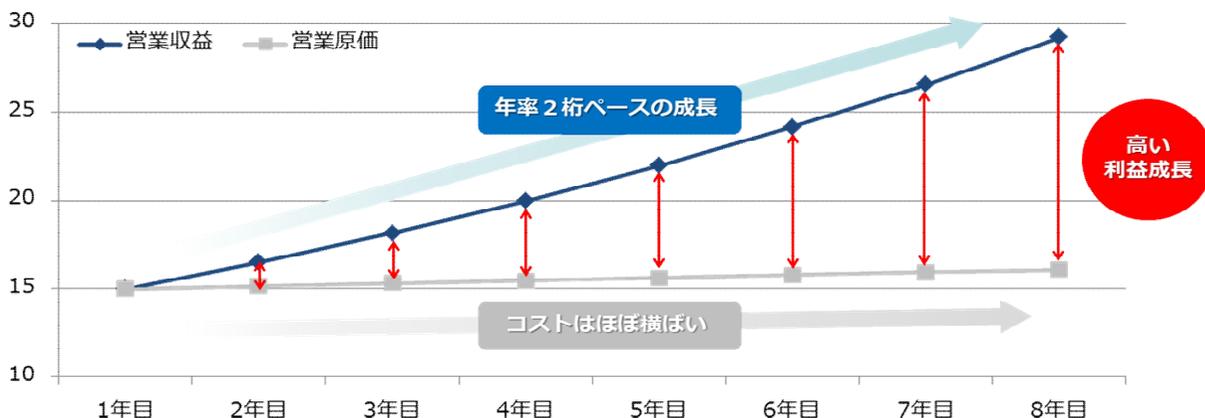
②イベント・セールス

- ・社会行事に対応したイベントやセールス企画の実施

③オペレーションレベルの向上

- ・最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客サービスレベル向上
- ・ジャパंकオリティのオペレーションによる効率化

■利益成長モデル



- ・営業原価の大部分は不動産コストであるため、コストはほぼ一定で推移。
- ・営業収益は売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定で伸長。
- ・専門店契約満了となる3年目以降も、活性化を行うことで更なる利益改善が見込まれ、7~8年目には日本のモールと同水準の利益計上の見込み。

■海外既存モール 2019年度実績

(単位：百万円)

	海外既存24モール		
		前期差	前期比
営業総利益	11,733	+7,089	252.7%
1モール平均	489	+295	-

(参考) IFRS第16号適用影響を除く

(単位：百万円)

	海外既存24モール		
		前期差	前期比
営業総利益	7,003	+3,734	214.2%
1モール平均	292	+156	-

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 ローカライズの取り組み深化

ワクチン接種会場としての活用



全国の行政や自治体からの要請に対して積極的にワクチン接種会場を提供。イオングループでは、2021年3月時点で約30の自治体との間で館内施設を接種会場として提供することが決定。



行政施設の開設



イオンモール宇城では、2020年12月7日に外部棟に「宇城市小川支所新庁舎」を開所。支所内には、新たに就労支援を目的とした障がい者施設の運営によるカフェや、子育て世代を対象に広い空間を利用した憩いのスペースを設置するなど、利用者の利便性向上や就労者にとっての機能充実を図る。

地域インフラ機能の拡充

お客さまの利便性向上を目的として、モール内に選挙の期日前投票所や確定申告会場などを設置する他、日本赤十字社と協力し、全国のモールで献血会場を提供し、若年層を中心とした各年代層への献血の理解と協力を促進



確定申告会場



成人式会場



献血会場



② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 地域の健康拠点としての取り組み

お客さまの健康的なライフスタイルをサポート

AEON MALL
MALL WALKING
イオンモール ウォーキング

普段のお買い物に運動をプラス!
はじめよう!
**イオンモール
ウォーキング!**

ハビネスモール



『健康への気づき』を促すゼロ次予防に基づく
空間デザイン・プログラム



- ・ステップウォーキング
- ・クライムウォーキング
- ・バランスウォーキング

イオンモールアプリ ウォーキング機能の活用



モール内を1日
1,000歩で
1枚で1回
クジ当選

どこでも1日
8,000歩で
5枚で1回
クジ当選

金
銀
補助券

私は全国何位?

週間歩数
ランキングが
わかる!



気になる
ウォーキングデータも!

グラフでひと目で
わかる! 毎日CHECK!



② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 新たな業態開発による付加価値の創出

専門店企業とのリレーションシップによる共創の取り組み

ヘルス&ウェルネスへの取り組み

スポーツジム・ドラッグストア・総合医療を核とした新ゾーニングの開発



+



+



エンタメ・レジャー機能の拡充

多様化するお客さまニーズに対応可能な新たな集客核の構築

鑑賞（音楽・演劇・ミュージカルなど）



体験（ドキュメンタリー・アート・アクティビティ）



国内事業 次世代モールの構築

地域コミュニティの「場」、生活者の集い・憩いの「場」



利用シーン

- 家族や友人とのコミュニティスペースとして
- 待ち合わせ、ぶらぶら歩きの間として
- 日常生活に創造性を求めたい時の拠り所
- 日々の買い物、食事の生活ベースキャンプ

施設イメージ

- 開放感があり、ゆとりと豊かさのある空間
- 人工的でない自然と共生した空間・施設

2021年7月オープン予定
イオンモール白山



メインエントランスからの通りは、年中天候に左右されことなく街歩きを楽しめる空間とし、メインストリートの中央には木々を配置。

2021年秋オープン予定
イオンモールNagoya Noritake Garden



コンセプトは「自然と自然になれる場所」。緑を感じられる場所、そのような立地の魅力を最大限に活かした商業、オフィスが一体となった複合施設。

国内事業 事業ポートフォリオ改革

イオンモールのめざす姿

地域・社会の抱える課題に、ソリューションを提供することを事業とし、イオンモールが、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラの地位を確立

～ポートフォリオ構築による事業拡大への取り組み～

<複合開発>

オフィス複合型施設

働き方の変化に応じたオフィス事業の展開



2021年秋オープン予定
イオンモールNagoya
Noritake Garden



<業態開発>

アウトレット業態の展開

郊外型と都市圏型の2つの立地チャンネルで展開

本格アウトレット × エンターテインメント × 地域との出会い

THE OUTLETS



2022年春オープン予定
イオンモール八幡東田

<都市開発>

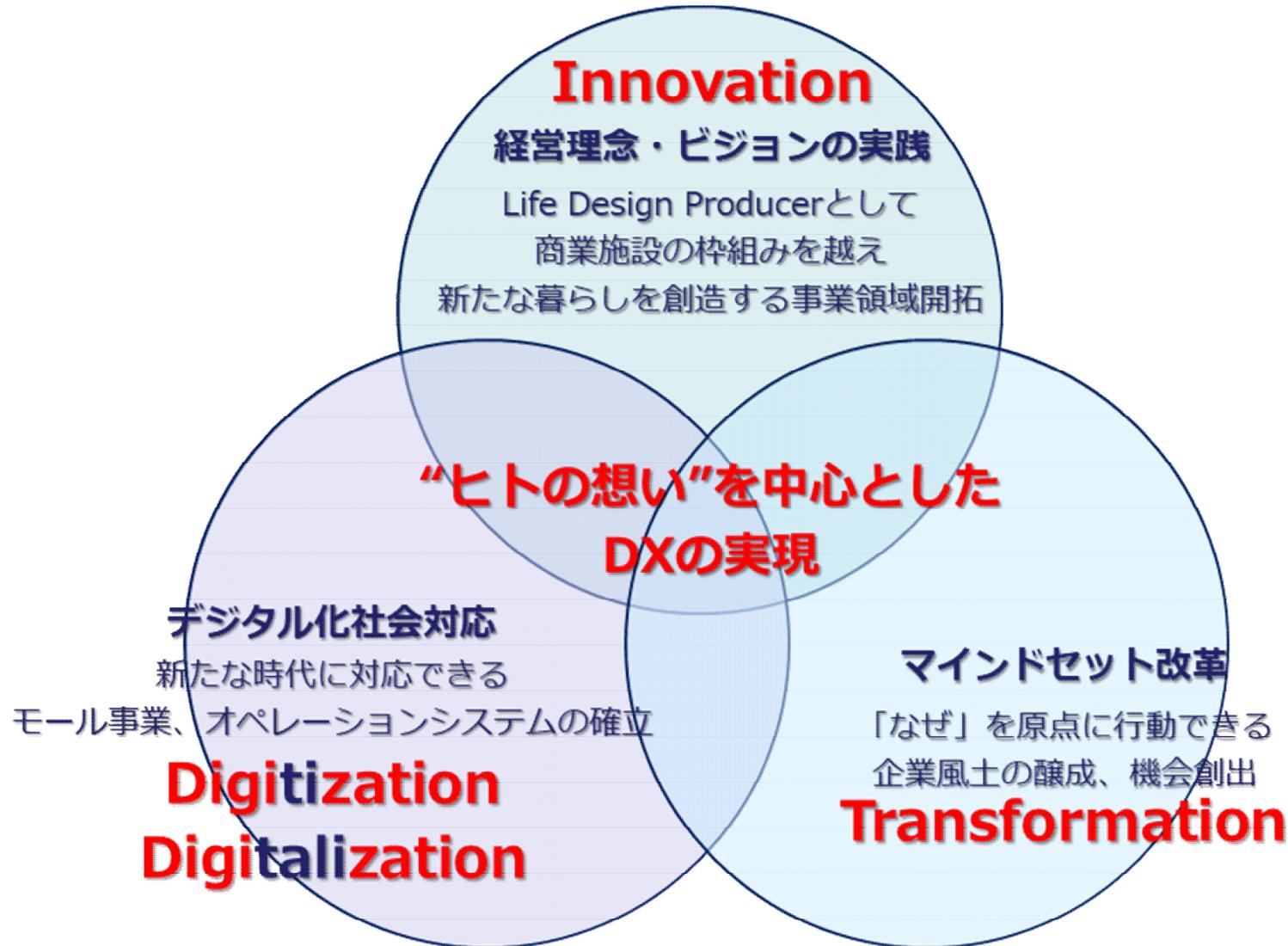
都市型SC事業(OPA)の再生

- ①ニューノーマルに即した施設づくり
- ②既存店活性化の成功
- ③空床率改善



DX実現に向けた取り組みの方向性

イオンモールならではのDXを実現するための3つの取り組み



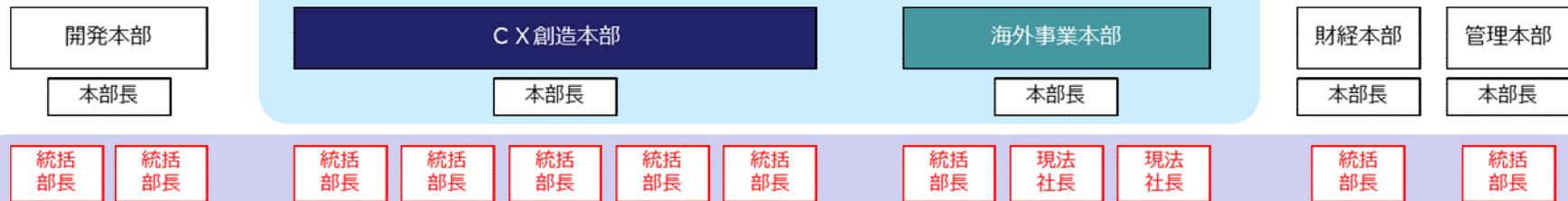
成長施策の推進を図るガバナンス体制の構築

取締役の役割・責務の見直し

- ・取締役が兼務する本部体制を7本部制から5本部制へ集約。
- ・取締役会は企業戦略の方向性の議論及びより実効性の高い監督を行える体制とする。
- ・統括部長に執行の権限を更に委譲して業務の意思決定の迅速化と後継者の育成を図る。



本部体制を集約し取締役会の監督機能を強化



執行権限を委譲

2021年5月20日第110期定時株主総会での承認を前提とした取締役・監査役体制

独立社外取締役の増員

- ・多様な視点や様々な知識・経験・スキル等を有する独立社外取締役を増員し、当社の課題に対する対策及び成長施策を推進。

- ・独立社外取締役及び監査役のスキル：海外経験、DX、人材育成、ダイバーシティ、コーポレートコミュニケーション、環境、会計、法律、ガバナンス
- ・独立社外取締役比率：38.5%（5名／13名）、独立役員比率：41.2%（7名／17名）、女性役員比率35.3%（6名／17名）

ファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化

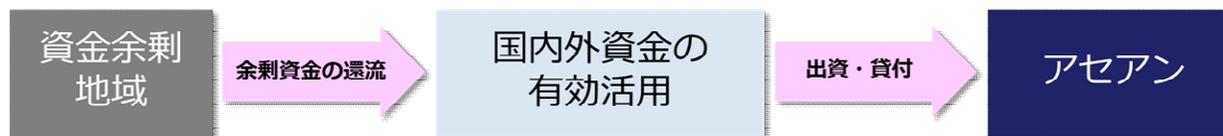
■グローバルファイナンスミックス

グローバル展開に伴う、現地調達等を含めた財務活動の高度化

日本での一元的な資金調達体制から、為替リスクコントロールに有効となるアセアンでの外部調達等のグローバルファイナンスミックスを本格検討

■キャッシュマネジメントの最適化

特定地域に遍在する資金を吸い上げ、投資拡大を見込むアセアンに配分することで、資金効率化を実現する



■リスク管理の高度化

- ・海外での様々なリスク（戦争・内乱・クーデター・災害・事故・テロ）に備えた強固なリスク管理体制の強化
- ・J-SOXレベルの内部統制システムの構築

<ESGファイナンスの取り組み>

当社は更なるESGの取り組みを拡充し、持続可能な社会の実現に貢献していくため、新型コロナウイルス対策、東日本大震災復興支援及び国内外モールのグリーンビルディング推進等の資金調達として、国際資本市場協会（ICMA）のガイドラインに基づき「サステナビリティボンド・フレームワーク」を策定し、同ガイドラインのソーシャルボンド原則及びグリーンボンド原則等との適合性に対する外部評価（セカンドオピニオン）を株式会社格付投資情報センター（R&I）より取得、2020年9月24日にサステナビリティボンド300億円を発行し、当連結会計年度は対象事業に130億円充当いたしました。

■サステナビリティボンド・フレームワーク

サステナビリティボンドの発行にあたって、国際資本市場協会（ICMA）のサステナビリティボンド・ガイドラインにおいて言及しているソーシャルボンド原則及びグリーンボンド原則の両方に共通して定められている4つの要素（1.調達資金の用途、2.プロジェクトの評価と選定のプロセス、3.調達資金の管理、4.レポーティング）に関する方針を記載した「サステナビリティボンド・フレームワーク」を策定しました。

■株式会社格付投資情報センター（R&I）による外部評価

本フレームワークについて、株式会社格付投資情報センターより、サステナビリティボンド・ガイドラインなどの原則との適合性に対する外部評価（セカンドオピニオン）を取得しました。

（単位：百万円）

対象事業 (新規/リファイナンス)	事業カテゴリー		充当予定金額	充当金額実施
	グリーン	ソーシャル		
新型コロナウイルス対策	モールの検温機器導入費用 (新規・リファイナンス)	-	100	77
	出店企業に対する事業継続支援 (リファイナンス)	-	3,000	3,000
	マスク・消毒液・パーティション等の 感染防止のための備品取得費用 (リファイナンス)	-	400	400
東日本大震災復興支援	イオンモールいわき小名浜の建設 (リファイナンス)	-	6,500	0
海外モール	(仮称) イオンモールホアンマイの建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	5,000	980
	イオンモールミエンチェイの建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	5,000	2,380
国内モール	イオンモール上尾の建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	5,000	1,166
	イオン藤井寺SCの建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	5,000	5,000
合計			30,000	13,003

ESG視点に基づく経営

持続的成長と企業価値向上を実現するESG視点に基づく経営の推進

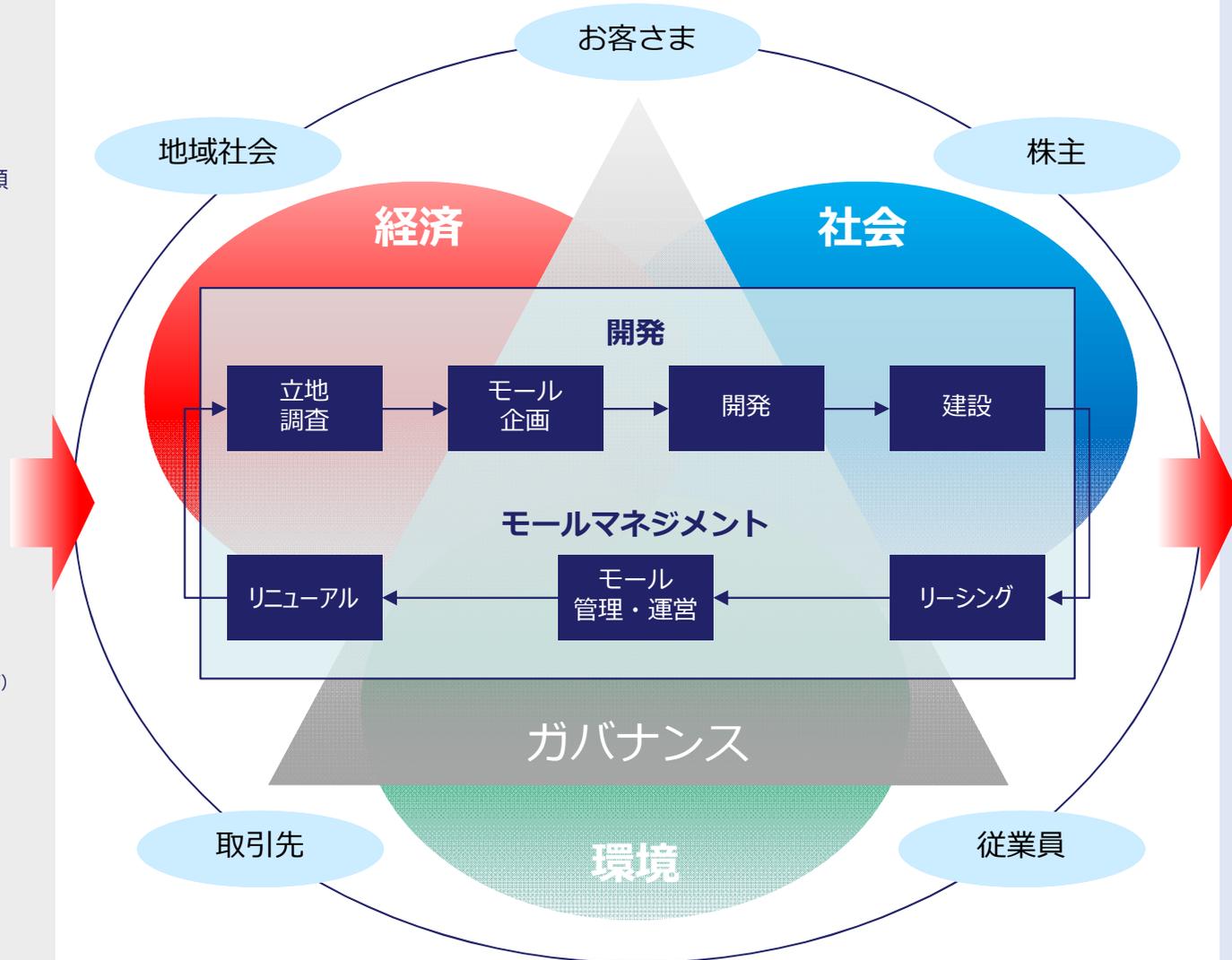
<認識する事業環境>

海外

- GDP成長に伴う近代SC台頭
- 小売市場の高い成長性
- 競合DVによる出店加速
- 中国経済の減速懸念

国内

- 人口動態変化 (人口減少・少子高齢化)
- 家族構成変化 (単身・共働き世帯増加)
- 消費行動変化 (EC拡大・節約志向・シェアリング)



<2025年にめざす姿>

- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率25%)をめざす。

営業収益 4,400億円
営業利益 900億円

<マテリアリティ>

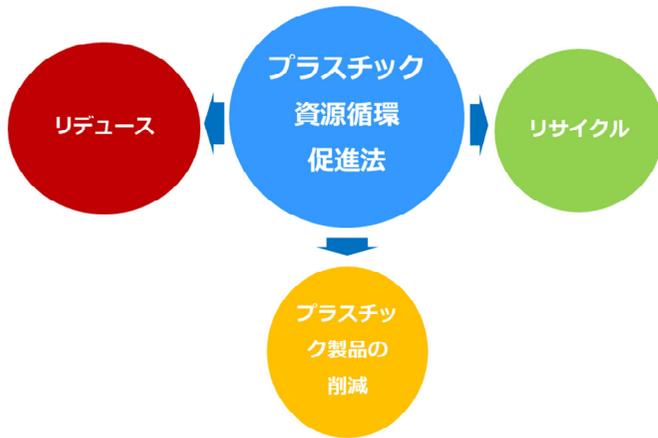
- 地域・社会インフラ開発
- 地域とのつながり
- 環境
- ダイバーシティ・働き方改革
- 責任あるビジネスの推進

マテリアリティへの対応

	重要課題(マテリアリティ)	2030年に目指す姿(KPI)	2050年に目指す姿(KGI)
地域とのつながり 	文化の保存・継承	伝統・文化イベントの積極的開催と海外含む他地域への展開	文化継承のプラットフォームが構築されている社会
	少子化・高齢化社会	①子ども向けサービスの充実 ②認知症サポーター数	キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会
地域・社会インフラ開発 	持続可能かつレジリエントなインフラ開発	①BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化 ②地方自治体との防災協定締結割合	地域の方が常に安全・安心を感じることのできる社会
	生産消費形態	①エシカル消費の推進 グリーン購入率 ②脱プラスチックの取り組み推進	適切な生産消費により地球環境への影響が限りなくゼロに近い社会
環境 	気候変動・地球温暖化	①EV充電器設置の拡大、EV充電器設置台数 ②再生可能エネルギー創出による年間CO2排出量総量35%削減 ③地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化 ④eco検定の取得率100%	①脱炭素が達成された社会 ②地域全体で環境配慮に取り組む社会
	生物多様性・資源の保護	①ABINC認証(いきもの共生事業所)の取得モール数 ②リサイクル率70%の達成 ※サーマルリサイクル除く	環境に配慮し自然と調和した社会
ダイバーシティ・働き方 	健康と福祉	健康的なライフスタイルの提案	すべての方が心身ともに健康でいられる社会
	多様性・働き方	①女性管理職比率 ②男性育児休暇取得100% ③グローバルで活躍する人材育成の推進	人種、国籍、年齢、性別、場所に関わらずすべての人に均等な機会が与えられている社会
責任あるビジネスの推進 	人権	①人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ②人権教育研修100%受講	すべての人に対して人権が尊重されている社会
	贈収賄	①贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施 ②就業規則内、収賄防止条項の継続的順守 ③贈賄防止基本規則の遵守体制の継続的な見直しと贈賄防止基本規則の遵守状況の年1回以上の代表取締役社長への報告及び是正の徹底	インシデント発生件数0件

マテリアリティへの対応施策（取り組み推進事例）

＜日本での海洋プラスチックごみ・廃棄物問題の解決に向けた取り組み推進＞



プラスチック製ストロー提供終了

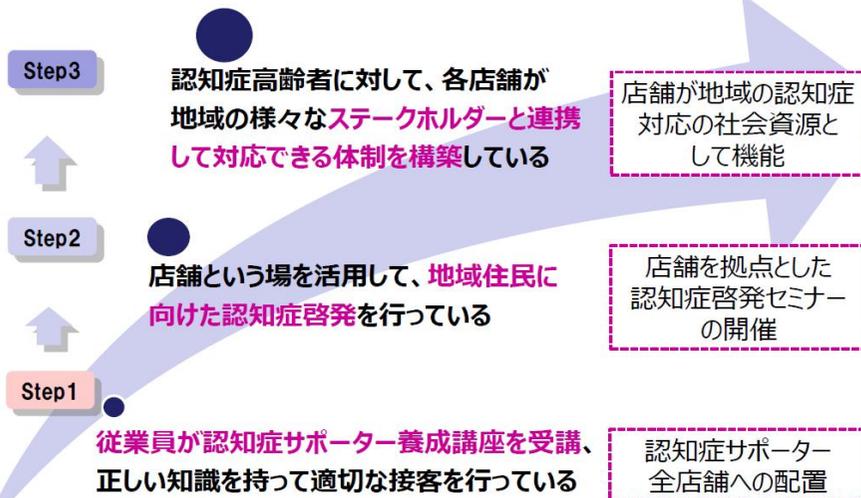
イオンボトルtoボトルプロジェクト

テイクアウト容器の脱プラ化検討

カトラリーの脱プラ化検討



＜高齢化社会の課題解決として認知症サポーター養成講座の開催＞

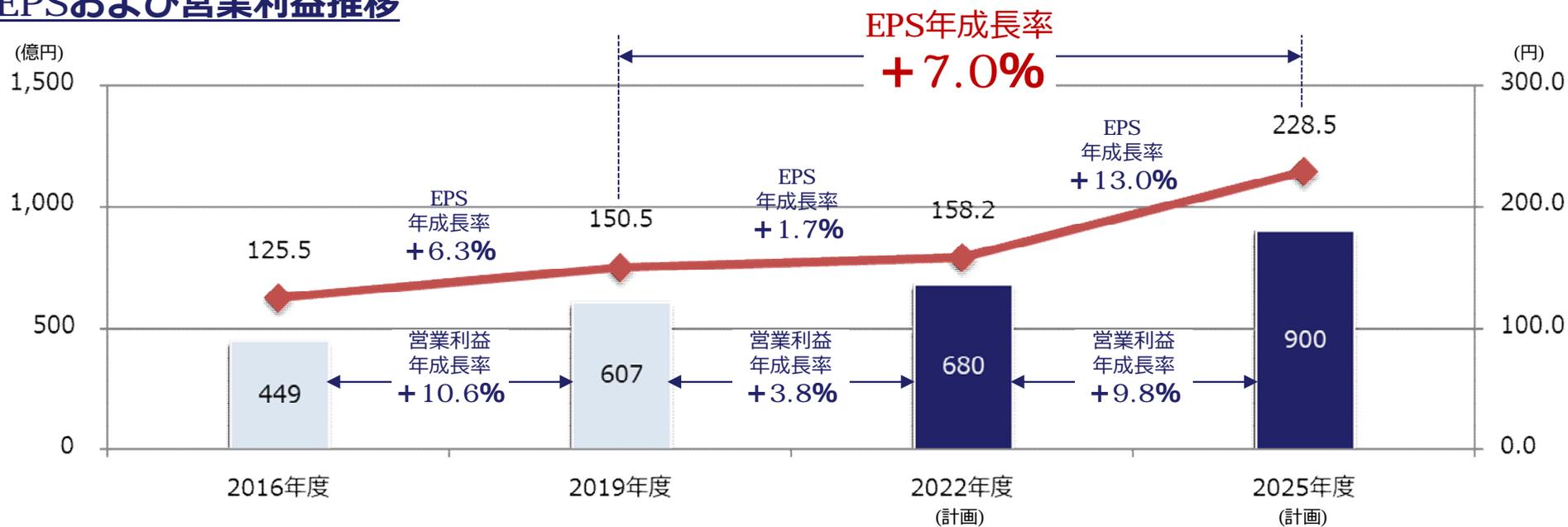


中期3カ年 経営目標

◆2022年度 連結業績計画



◆EPSおよび営業利益推移



中期3カ年 出店・活性化計画

■ 出店・活性化計画

新型コロナウイルス感染症拡大により、地権者との交渉や、特に海外における街づくりの遅れにより、中期3カ年の出店計画は海外（▲4）、国内（▲2）とも後ろ倒しに変更しました。中長期的なパイプライン確保については変更ありません。

当初計画

2020年4月9日時点

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
海外新店	3	2	4	9
中国	0	1	0	1
アセアン	3	1	4	8
国内新店	2	3	4	9
モール	2	3	4	9
都市型SC	0	0	0	0

国内増床	2	2	4	8
------	---	---	---	---

変更後

2021年4月8日時点

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
海外新店	2	2	1	5
中国	0	1	0	1
アセアン	2	1	1	4
国内新店	1	4	2	7
モール	1	4	2	7
都市型SC	0	0	0	0

国内増床	2	2	4	8
------	---	---	---	---

日本	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール上尾	2020年12月4日	34,000㎡	1,800台	120店舗
イオンモール新利府 南館	2021年3月5日	69,000㎡	3,800台	170店舗
イオンモール川口	2021年6月8日	59,000㎡	2,800台	150店舗
イオンモール白山	2021年7月	約74,000㎡	約3,800台	約200店舗
イオンモールNagoya Noritake Garden	2021年秋	(商業) 約37,000㎡ (オフィス) 約22,000㎡	約3,800台	未公表
(仮称) 八幡東田プロジェクト	2022年春	約58,500㎡	約4,000台	未公表
(仮称) イオンモール土岐	2022年秋	未公表	約3,950台	約150店舗
(仮称) イオンモール北福島	2024年以降	未公表	未公表	未公表

中国	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール広州新塘	2021年5月	76,000㎡	4,600台	220店舗
(仮称) イオンモール武漢江夏	2023年度	未公表	未公表	未公表
(仮称) イオンモール長沙茶塘	2024年度	未公表	未公表	未公表
(仮称) イオンモール杭州钱塘新区	2024年度	未公表	未公表	未公表

ベトナム	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ハイフォンレチャン	2020年12月14日	70,000㎡	車 1,700台 バイク 7,000台	190店舗
(仮称) イオンモール ホアンマイ	2023年度以降	約84,000㎡ (オフィス含む)	約3,000台 (車換算)	約200店舗

インドネシア	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール セントウルシティ	2020年10月28日	70,000㎡	車 3,000台	270店舗
イオンモール タンジュンバラット	2021年度	約42,000㎡	車 約1,500台	約150店舗
(仮称) イオンモール デルタマス	2023年以降	未公表	未公表	未公表

カンボジア	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ミエンチェイ	2022年度	約98,000㎡	約4,000台	約250店舗

ミャンマー	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
(仮称) イオンモール ダゴンセイカン	2023年度以降	約69,000㎡	未公表	約200店舗

中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画

(単位：億円)

設備投資計画	3カ年合計
国内	1,770
新規	990
活性化	710
都市型SC	70
海外	1,730
中国	330
アセアン	1,400
合計	3,500

(単位：億円)

資金調達計画	3カ年合計
設備投資	3,500
その他	750
支出計	4,250
営業CF	2,700
手元資金活用	650
有利子負債	900
調達計	4,250

※設備投資計画は開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNET数値。

2022年度にフリー・キャッシュ・フロー黒字化をめざす

2021年度（2022年2月期）連結数値計画

■業績計画

	2021年度 計画	2020年度	
		実績	2020年度比
営業収益	344,000	280,688	122.6%
営業利益	59,000	34,394	171.5%
経常利益	50,500	28,437	177.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	31,000	▲ 1,864	-

(単位：百万円)

2019年度	
実績	2019年度比
324,138	106.1%
60,794	97.0%
56,117	90.0%
34,239	90.5%

■セグメント別営業利益計画

	2021年度 計画	2020年度	
		実績	2020年度比
中国	7,000	2,296	+ 4,704
アセアン	3,000	1,474	+ 1,526
海外計	10,000	3,771	+ 6,229
モール	50,000	31,845	+ 18,155
都市型SC	▲ 1,000	▲ 1,247	+ 247
国内計	49,000	30,597	+ 18,403
連結調整	-	25	▲ 25
合計	59,000	34,394	+ 24,606

(単位：百万円)

2019年度	
実績	2019年度比
5,622	+ 1,378
2,686	+ 314
8,308	+ 1,692
52,664	▲ 2,664
▲ 203	▲ 797
52,460	▲ 3,460
25	▲ 25
60,794	▲ 1,794

2021年度（2022年2月期）連結数値計画

■設備投資計画・資金調達計画

（単位：億円）

設備投資計画	2021年度
国内	750
新規	500
活性化	240
都市型SC	10
海外	950
中国	200
アセアン	750
合計	1,700

（単位：億円）

資金調達計画	2021年度
設備投資	1,700
その他	300
支出計	2,000
営業CF	800
手元資金活用	650
有利子負債	550
調達計	2,000

- ・設備投資はコロナ禍の影響で2020年度設備投資の一部期ずれが発生しており、1,700億円の見込み。
- ・資金手当については、2020年度末時点の現預金残高1,216億円活用の他、有利子負債はNETで550億円調達予定。
- ・2020年度に新たにコミットメントラインによる融資枠（500億円）を設定。既存の借入枠（当座貸越枠・CP枠）との合計で約1,400億円を確保していることから、手元流動性は高い水準にあり資金面の懸念はなし。

添付資料 (モールデータ)

ショッピングモール (国内)

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモールつがる柏	1992年11月	40,000	2,600	90	◎			
2	イオンモール秋田	1993年 9月	58,000	3,200	150	◎			
3	イオンモール富津	1993年 9月	28,000	1,000	60			☆	
4	イオンモール下田	1995年 4月	59,000	4,000	120	◎			
5	ショッピングモールフェスタ	1996年 4月	32,000	3,800	90	◎			
6	イオンモール鈴鹿	1996年11月	70,000	4,200	180			☆	
7	イオンモール三光	1996年12月	42,500	2,200	70	◎			
8	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	80			☆	
9	イオンモール倉敷	1999年 9月	83,000	4,700	240			☆	
10	イオンモール成田	2000年 3月	65,000	4,000	170			☆	
11	イオンモール岡崎	2000年 9月	73,000	4,300	170		◎		
12	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
13	イオンモール高知	2000年12月	69,000	3,000	160			◎	
14	イオンモール新居浜	2001年 6月	66,000	3,500	120		◎		
15	イオンモール東浦	2001年 7月	75,000	4,600	170	◎			
16	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
17	イオンモール高岡	2002年 9月	82,000	4,400	200		◎		
18	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
19	イオンモール盛岡	2003年 8月	52,000	2,600	130			☆	
20	イオンモール太田	2003年12月	62,000	4,200	150			☆	
21	イオンモール京都五条	2004年 3月	36,000	1,700	140			☆	
22	イオンモール広島府中	2004年 3月	98,000	5,000	280	◎			
23	イオンモール橿原	2004年 4月	80,000	5,000	230		◎		
24	イオンモール木曽川	2004年 6月	66,000	4,400	170			◎	
25	イオンモール福岡	2004年 6月	90,000	5,300	220			☆	
26	イオンモール浜松志都呂	2004年 8月	65,000	3,500	160			☆	
27	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	170			☆	
28	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,300	170	◎			
29	イオンモール直方	2005年 4月	58,000	3,400	140			☆	
30	イオンモール宮崎	2005年 5月	84,000	4,300	250		◎		

☆流動化案件

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
31	イオンモール熊本	2005年10月	84,000	5,000	200			☆	
32	イオンモール水戸内原	2005年11月	78,000	4,100	200			☆	
33	イオンモール千葉ニュータウン	2006年4月	79,000	4,000	180			☆	
34	イオンモール高崎	2006年10月	76,000	4,000	210			☆	
35	イオンモールむさし村山	2006年11月	78,000	4,000	180			☆	
36	イオンモール鶴見緑地	2006年11月	54,000	2,200	160			☆	
37	イオンモール神戸北	2006年11月	55,000	4,000	160			☆	
38	イオンモール名取	2007年2月	80,000	4,500	240		◎		
39	イオンモール羽生	2007年11月	75,000	5,000	210	◎			
40	イオンモール日の出	2007年11月	64,000	3,600	160		◎		
41	イオンレイクタウンKaze	2008年10月	61,000	2,300	230			◎	
42	イオンモール草津	2008年11月	78,000	4,400	200		◎		
43	イオンモール筑紫野	2008年12月	80,000	3,800	210		◎		
44	イオンモール都城駅前	2008年12月	28,000	1,700	100			☆	
45	mozo wondercity	2009年4月	101,000	5,000	230				◎
46	イオンモール広島祇園	2009年4月	50,000	2,800	130		◎		
47	イオンモール新瑞橋	2010年3月	38,000	1,700	120			☆	
48	イオンモール大和郡山	2010年3月	67,000	4,100	170			☆	
49	イオンモールKYOTO	2010年6月	51,000	1,100	130			☆	
50	イオンモール甲府昭和	2011年3月	70,000	3,500	180			☆	
51	イオンモール大牟田	2011年3月	57,000	4,800	130	◎			
52	イオンレイクタウンアウトレット	2011年4月	23,000	1,100	120		◎		
53	広島段原ショッピングセンター	2011年9月	24,000	800	60			◎	
54	イオンモール福津	2012年4月	63,000	3,500	180			☆	
55	イオンモールつくば	2013年3月	64,000	4,000	200			☆	
56	イオンモール春日部	2013年3月	56,000	2,900	160			☆	
57	神戸ハーバーランドumie(ウミエ)	2013年4月	85,000	3,000	230				◎
58	イオンモール東員	2013年11月	58,000	3,500	140		◎		
59	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
60	イオンモール天童	2014年3月	47,000	3,000	130		◎		

☆流動化案件

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
61	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210			☆	
62	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
63	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			☆	
64	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
65	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
66	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	350			☆	
67	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
68	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4月	86,000	4,000	240		◎		
69	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,300	200		◎		
70	イオンモール常滑	2015年12月	87,000	4,000	180		◎		
71	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3月	56,000	2,600	160		◎		
72	イオンモール今治新都市	2016年 4月	54,000	2,900	120	◎			
73	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		◎		
74	カテプリ	2016年12月	13,000	1,800	60			◎	
75	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			☆	
76	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,000	400	35			◎	
77	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
78	イオンモール神戸南	2017年 9月	39,000	1,400	130		◎		
79	イオンモール松本	2017年 9月	49,000	2,300	170	◎			
80	イオンモール座間	2018年 3月	55,000	2,500	160		◎		
81	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4月	53,000	4,000	200	◎			
82	イオンモールいわき小名浜	2018年 6月	50,000	1,300	130		◎		
83	イオンモール津南	2018年11月	60,000	3,400	170	◎			
84	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9月	15,000	470	65	◎			
85	イオンモール上尾	2020年12月	34,000	1,800	120		◎		
86	イオンモール新利府 南館	2021年 3月	69,000	3,800	170			◎	
国内 計			5,280,500	280,270	14,240	15	26	43	2

※上記以外にイオンリテール(株)の商業施設57施設(G L A 2,407,000㎡、専門店数7,160)の管理・運営を受託しております。

☆流動化案件

ショッピングモール（中国）

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモール北京国際商城	2008年11月	60,000	3,000	120			◎	
2	イオンモール天津TEDA	2010年10月	55,000	2,500	130			◎	
3	イオンモール天津中北	2012年4月	65,000	3,900	150			◎	
4	イオンモール天津梅江	2014年1月	63,000	2,400	170			◎	
5	イオンモール蘇州吳中	2014年4月	79,000	3,100	200			◎	
6	イオンモール武漢金銀潭	2014年12月	88,000	2,500	260			◎	
7	イオンモール蘇州園区湖東	2015年5月	75,000	3,000	200	◎			
8	イオンモール北京豊台	2015年9月	62,000	2,500	180			◎	
9	イオンモール杭州良渚新城	2015年11月	68,000	2,500	180	◎			
10	イオンモール武漢經開	2015年12月	105,000	4,000	290	◎			
11	イオンモール広州番禺広場	2015年12月	64,000	1,600	170			◎	
12	イオンモール蘇州新区	2016年1月	75,000	3,300	260			◎	
13	イオンモール河北燕郊	2016年11月	73,000	2,700	200			◎	
14	イオンモール天津津南	2017年10月	72,000	2,600	210			◎	
15	イオンモール南通星湖	2017年12月	78,000	3,000	280			◎	
16	イオンモール武漢金橋	2017年12月	55,000	1,700	200			◎	
17	イオンモール佛山大瀝	2017年12月	69,000	2,700	240			◎	
18	イオンモール煙台金沙灘	2018年5月	72,000	2,700	220	◎			
19	イオンモール広州金沙	2018年11月	65,000	3,000	170			◎	
20	イオンモール常熟新区	2019年6月	63,000	3,800	180			◎	
21	イオンモール青島西海岸新区	2019年11月	71,000	2,600	240			◎	
22	イオンモール広州新塘	2021年5月	76,000	4,600	220			◎	
中国計			1,553,000	63,700	4,470	4	0	18	0

ショッピングモール（アセアン）

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモール タンフーセラドン(ベトナム)	2014年1月	84,000	2,000	200				◎
2	イオンモール ビンズオンキャナリー(ベトナム)	2014年11月	49,000	1,000	120			◎	
3	イオンモール ロンビエン(ベトナム)	2015年10月	74,000	1,000	180	◎			
4	イオンモール ビンタン (ベトナム)	2016年7月	60,000	1,500	150			◎	
5	イオンモール ハドン (ベトナム)	2019年12月	74,000	2,100	220	◎			
6	イオンモール ハイフォンレチャン (ベトナム)	2020年12月	70,000	1,700	190	◎			
7	イオンモール プノンベン(カンボジア)	2014年6月	68,000	2,300	190	◎			
8	イオンモール センソックシティ(カンボジア)	2018年5月	85,000	2,300	200	◎			
9	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年5月	77,000	2,100	280	◎			
10	イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ (インドネシア)	2017年9月	63,000	3,000	220	◎			
11	イオンモール セントウルシティ (インドネシア)	2020年10月	70,000	3,000	270	◎			
アセアン計			774,000	22,000	2,220	8	0	2	1
国内外モール計			7,607,500	365,970	20,930	27	26	63	3

※2021年5月31日現在

	モール名称	分類	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	三宮オーパ	ターミナル立地型	1984年 3月	6,100	21
2	仙台フォーラス	ターミナル立地型	1984年11月	14,500	100
3	横浜ビブレ	ターミナル立地型	1985年 4月	18,700	105
4	心斎橋オーパ	デイリーニーズ型	1994年11月	11,200	79
	オーパきれい館		1998年 8月	2,400	心斎橋オーパに含む
5	北大路ビブレ	デイリーニーズ型	1995年 3月	22,900	92
6	湘南藤沢オーパ	デイリーニーズ型	1996年 3月	9,700	54
7	キャナルシティオーパ	ターミナル立地型	1996年 4月	15,800	100
8	明石ビブレ	デイリーニーズ型	1997年10月	18,200	65
9	新百合丘オーパ	ターミナル立地型	1997年11月	12,700	76
10	河原町オーパ	デイリーニーズ型	1998年11月	10,300	54
11	聖蹟桜ヶ丘オーパ	デイリーニーズ型	1999年 9月	16,000	51
12	横浜ワールドポーターズ	デイリーニーズ型	1999年 9月	37,700	183
13	金沢フォーラス	ターミナル立地型	2006年11月	26,100	188
14	名古屋mozoオーパ	デイリーニーズ型	2009年 4月	3,200	9
15	ビブレジーンレイクタウン	デイリーニーズ型	2011年11月	2,900	21
16	三宮オーパ2	ターミナル立地型	2017年 2月	11,400	41
17	水戸オーパ	デイリーニーズ型	2017年 3月	12,100	45
18	秋田オーパ	デイリーニーズ型	2017年10月	11,500	45
19	高崎オーパ	ターミナル立地型	2017年10月	25,600	157
20	那覇オーパ	デイリーニーズ型	2018年10月	5,200	42
21	八王子オーパ	デイリーニーズ型	2018年11月	6,200	39
22	大分オーパ	デイリーニーズ型	2019年 6月	3,800	38
都市型ショッピングセンター 計				304,200	1,605

※天神ビブレは、入居ビルの建て替え工事に伴い、2020年2月11日に一旦営業を終了。

※2021年5月31日現在

本資料に記載されている内容及び業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は様々な要因により大きく異なる可能性があります。